Michael E. Gerber

MITUL ÎNTREPRINZĂTORULUI

EDITURA AMALTEA

MICHAEL E. GERBER

MITUL ÎNTREPRINZĂTORULUI

Colectivul EDITURII AMALTEA care a contribuit la realizarea acestei lucrări:
Cristian Cârstoiu, Simona Derla, Antoaneta Dincă, Lucian Dumitrescu,
Gabriela Fărcăşanu, Tatiana Militaru, Ana-Maria Murariu, Lidia Olaru,
M.C. Popescu-Drânda, Corneliu Rusu, George Stanca, Mihaela Stanca

tehnoredactare computerizată: AMALTEA TehnoPlus

coperta: Simona Derla, Antoaneta Dincă
traducere: Violeta Limona
redactor: Ana-Maria Murariu

editori: ***Dr. M.C. Popescu-Drânda***
Dr. Cristian Cârstoiu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
GERBER, MICHAEL
Mitul întreprinzătorului / Michael Gerber;
trad.: Violeta Limona. – Bucureşti : Amaltea, 2003
(Cunoaştere şi autoeducare. Business)
224 p.; 21 cm
ISBN 973-9397-51-4

336

The E Myth – Revisited / Michael E. Gerber
© 1995 by Michael E. Gerber
MITUL ÎNTREPRINZĂTORULUI / MICHAEL E. GERBER
ISBN 973-9397-51-4
©2003 – Editura AMALTEA
adresa: CP 9-8 Bucureşti
internet: www.amaltea.ro / **email**: office@amaltea.ro

Toate drepturile asupra acestei ediţii sunt rezervate Editurii AMALTEA.
Nici o parte a acestui volum nu poate fi reprodusă, în nici o formă, fără permisiunea scrisă a Editurii AMALTEA.

MITUL ÎNTREPRINZĂTORULUI

Ediţie revizuită

De ce nu funcţionează
majoritatea micilor afaceri
şi ce trebuie făcut
ca ele să funcţioneze

MICHAEL E. GERBER

EDITURA AMALTEA
www.amaltea.ro

CARTE DE SUCCES,
CU PESTE 250.000 DE EXEMPLARE VÂNDUTE

„Incursiunile pătrunzătoare ale lui Gerber în anatomia afacerii au oferit miilor de întreprinzători un nou control asupra afacerilor lor,..."

SUCCESS MAGAZINE

CUPRINS

Introducere 7

Partea I. ***Mitul întreprinzătorului şi micile afaceri în Statele Unite*** ... 13

Capitolul 1. Mitul întreprinzătorului 15
Capitolul 2. Întreprinzătorul, Managerul şi Tehnicianul 23
Capitolul 3. Copilăria: etapa Tehnicianului 35
Capitolul 4. Adolescenţa: îţi iei ajutoare 42
Capitolul 5. În afara zonei de confort 49
Capitolul 6. Maturitatea şi perspectiva antreprenorială 62

Partea a II-a. ***Revoluţia afacerilor la cheie: O nouă viziune asupra afacerilor*** 69

Capitolul 7. Revoluţia afacerilor la cheie 71
Capitolul 8. Prototipul francizei 80
Capitolul 9. Lucrează *la* afacerea ta, nu *în* afacerea ta 85

Partea a III-a. ***Construirea unei mici afaceri care funcţionează!*** 99

Capitolul 10. Procesul de dezvoltare a afacerii 101
Capitolul 11. Programul dumneavoastră pentru dezvoltarea afacerii .. 114

Capitolul 12. Scopul fundamental 116
Capitolul 13. Obiectivul strategic 127
Capitolul 14. Strategia organizatorică 141
Capitolul 15. Strategia de management 158
Capitolul 16. Strategia de personal 166
Capitolul 17. Strategia de marketing 182
Capitolul 18. Strategia sistemelor 195
Capitolul 19. O scrisoare pentru Sarah 211

Epilog: Să reînviem visul american al micilor afaceri 216

Postfață: A face primul pas 223

INTRODUCERE

Cred că în orice afacere există poate cineva care este pe cale de a-şi pierde minţile.

Joseph Heller
Something Happened

Dacă ai pus sau vrei să pui pe picioare o mică afacere, atunci această carte a fost scrisă pentru tine.

Ea este rezultatul multor mii de ore de muncă desfăşurate în cadrul Corporaţiei GERBER pentru Dezvoltarea Afacerilor de-a lungul ultimilor şaptesprezece ani.

Cartea ilustrează o convingere creată şi sprijinită de experienţa pe care am acumulat-o lucrând cu mii de proprietari de mici afaceri.

Această convingere arată că afacerile mici, pur şi simplu, nu funcţionează în Statele Unite deşi proprietarii lor muncesc din greu pentru a le face să meargă.

Am descoperit, de asemenea, că oamenii care au mici afaceri în SUA muncesc mult mai mult decât ar trebui în raport cu veniturile pe care le obţin.

Într-adevăr, problema nu constă în aceea că proprietarii nu muncesc, ci că nu muncesc în direcţia bună.

Drept rezultat, majoritatea micilor afaceri sfârşesc într-un haos imposibil de stăpânit, de prevăzut, iar eforturile nu oferă nici o recompensă proprietarului.

Să analizăm doar câteva cifre.

Afacerile sunt inițiate și dau faliment în Statele Unite într-un ritm uluitor. În fiecare an, peste un milion de oameni din această țară încep vreun fel de afacere. Statisticile ne spun că la sfârșitul primului an cel puțin 40% au dat faliment.

Într-un interval de cinci ani, mai mult de 80% – adică 800.000 – au dat faliment.

Restul de veşti proaste arată că, dacă deții o mică afacere care a reușit să supraviețuiască în primii cinci ani, nu este cazul să respiri ușurat pentru că 80% dintre afacerile care au rezistat în primii cinci dau faliment în următorii cinci.

Ce înseamnă asta?

De ce atâția oameni intră în afaceri numai pentru a da faliment?

Ce lecție nu reușesc ei să învețe?

Cum se face că, în ciuda atâtor informații disponibile astăzi despre modul în care să ai succes într-o mică afacere, numai puțini oameni reușesc într-adevăr?

Această carte răspunde la întrebările de mai sus.

Ea se ocupă de patru idei esențiale care, dacă le înțelegi și le aplici, îți vor da puterea să creezi o mică afacere extraordinar de captivantă și care îți va aduce multe satisfacții personale.

Ignoră aceste idei și probabil te vei alătura sutelor de mii de oameni care-și risipesc în fiecare an energia, banii și chiar viața pentru a începe o mică afacere și ajung la faliment sau multor altora care luptă din greu ani de zile doar încercând să supraviețuiască.

PRIMA IDEE În Statele Unite există un mit – eu îl numesc mitul întreprinzătorului – care spune că afacerile mici sunt pornite de întreprinzători care-și riscă banii pentru a obține un profit. Pur și simplu nu este adevărat. Motivele reale pentru care oamenii pornesc o afacere au puțin de-a face cu spiritul întreprinzător. Acest mit este factorul cel mai important pentru ritmul devastator al falimentelor micilor afaceri în zilele noastre. Înțelegerea mitului întreprinzătorului și aplicarea acestei înțelegeri în crearea și dezvoltarea unei mici afaceri poate fi secretul oricărei afaceri de succes.

A DOUA IDEE În prezent are loc o revoluţie în sfera micilor afaceri din Statele Unite. Eu o numesc „revoluţia afacerilor la cheie". Nu numai că schimbă modul în care facem afaceri în această ţară şi peste tot în lume, dar schimbă şi tipul de persoane care intră în afaceri, modul în care fac acest lucru şi probabilitatea de a supravieţui.

A TREIA IDEE În inima „revoluţiei afacerilor la cheie" se află un proces dinamic pe care noi, cei de la GERBER, îl numim Procesul de dezvoltare a afacerii. Atunci când acest proces este sistematizat şi aplicat voit de către deţinătorul unei mici afaceri, el are puterea de a transforma orice mică afacere într-o organizaţie incredibil de eficientă. Experienţa noastră ne-a arătat că atunci când o mică afacere încorporează acest proces în toate activităţile sale şi-l foloseşte pentru a-şi controla destinul, firma îşi menţine prospeţimea şi înfloreşte. Atunci când o mică firmă ignoră acest proces – aşa cum fac din nefericire, majoritatea – se angajează într-un proces de conducere la noroc, stagnare, şi în final, faliment. Consecinţele sunt inevitabile.

A PATRA IDEE Procesul de dezvoltare a afacerii poate fi aplicat sistematic de către proprietarul oricărei mici afaceri printr-o metodă etapizată care încorporează în modul de operare al micii afaceri lecţiile desprinse din Revoluţia afacerilor la cheie. Acest proces devine apoi o cale previzibilă de a aduce rezultate şi vitalitate oricărei mici afaceri al cărei proprietar este dispus să-i acorde timpul şi atenţia necesară pentru a înflori.

De la fondarea Corporaţiei GERBER pentru Dezvoltarea Afacerilor am asistat peste 10.000 de proprietari de mici afaceri în implementarea Procesului nostru de Dezvoltare a Afacerilor prin înscrierea lor în cadrul Serviciului nostru unic de dezvoltare a afacerilor şi am constatat că a avut succes de mii de ori.

Aş îndrăzni să presupun că nici o organizaţie nu a avut o experienţă mai directă decât noi, cei de la GERBER, în aplicarea lecţiilor Revoluţiei afacerilor la cheie şi a Procesului de dezvoltare a afacerilor în construirea micilor afaceri. Şi, cu toate că acest proces nu este vreun remediu magic şi necesită muncă intensă,

este întotdeauna o muncă ce aduce satisfacţii şi singurul fel de muncă ce-ţi oferă nivelul de control necesar pentru a obţine ceea ce vrei de la mica ta afacere. Într-adevăr, îţi va schimba afacerea şi îţi va schimba viaţa.

Prin urmare, această carte îţi arată cum să obţii rezultate şi nu doar „cum să faci". Atât dumneavoastră cât şi eu ştim că acest fel de cărţi nu lucrează singure. Oamenii sunt cei care trebuie să lucreze.

Şi ceea ce determină oamenii să muncească este o idee pentru care merită să munceşti împreună cu înţelegerea clară a ceea ce trebuie făcut.

Numai atunci când o asemenea idee este integrată solid în modul cum gândeşti şi cum îţi conduci afacerea, acel „cum să faci" capătă înţeles.

Această carte vorbeşte despre o asemenea idee – idee care spune că afacerea ta nu este nimic mai mult decât o reflectare clară a persoanei tale.

Dacă gândirea ta este confuză şi afacerea va fi la fel.

Dacă eşti o persoană dezorganizată şi afacerea ta va fi la fel.

Dacă eşti lacom, angajaţii tăi vor fi şi ei lacomi, oferindu-ţi din ce în ce mai puţin şi cerându-ţi tot mai mult.

Dacă nivelul tău de cunoştinţe despre ceea ce trebuie făcut în afacerea ta este limitat, afacerea va reflecta aceste limite.

Prin urmare, dacă afacerea ta trebuie să evolueze – aşa cum trebuie s-o facă în mod continuu pentru a prospera – tu trebuie să evoluezi mai întâi. Dacă nu vrei să te schimbi, afacerea nu-ţi va oferi niciodată ceea ce doreşti.

Prima schimbare care trebuie să aibă loc are legătură cu ideea ta despre ceea ce este în realitate afacerea şi ce trebuie să faci ca ea să funcţioneze.

O dată ce ai înţeles relaţia dintre proprietar şi afacere astfel încât ea să meargă, te pot asigura că afacerea şi viaţa ta vor căpăta o nouă vitalitate şi un nou înţeles.

Vei şti de ce atât de mulţi oameni nu reuşesc să obţină ce vor de la afacerea lor.

Vei vedea ocaziile aproape magice disponibile pentru oricine începe o mică afacere în modul potrivit, având o adevărată înţelegere şi instrumentele necesare.

Am văzut asta întâmplându-se de mii de ori, în orice tip imaginabil de afacere, cu oameni care nu ştiau nimic despre afacere când au început.

Dorinţa mea este ca atunci când veţi fi terminat de citit această carte să înceapă să vi se întâmple şi dumneavoastră.

Cred că afacerea noastră poate deveni o metaforă captivantă pentru „Drumul ales".

Un înţelept a spus cândva: „Cunoaşte-te pe tine însuţi." Acestui distins aforism îi pot doar adăuga, pentru cazul omului de afaceri aflat pe drumul cunoaşterii, „Călătorie plăcută şi noroc".

Aş putea să adaug de asemenea, câteva cuvinte instructive ale altui înţelept, Anthony Greenbank, care a spus în *The Book of Survival:* „Pentru a depăşi o situaţie critică nu ai nevoie de reflexele unui pilot de Formula 1, de muşchii lui Hercule sau de mintea lui Einstein. Ai doar nevoie să ştii ce este de făcut."

Lectură plăcută.

Michael E. Gerber
Petaluma, California
Iulie 1994

PARTEA I

Mitul întreprinzătorului şi micile afaceri în Statele Unite

1

MITUL ÎNTREPRINZĂTORULUI

Se îmbată cu muncă şi nu mai văd cum sunt ei în realitate.

Aldous Huxley

Mitul întreprinzătorului este un mit adânc înrădăcinat în cultura Statelor Unite şi are o rezonanţă eroică.

Figura întreprinzătorului tipic şi muncile lui Hercule ţi se asociază întotdeauna în minte: un bărbat sau o femeie înfruntând singur stihiile, sfidând cu curaj greutăţi insurmontabile, escaladând pereţii verticali ai unor stânci înşelătoare – toate acestea pentru a-şi realiza visul de a avea propria afacere.

Legendele vorbesc de nobleţe, de eforturi avântate, supraomeneşti, de un angajament extraordinar faţă de idealuri valabile mai mult de o viaţă de om.

Ei bine, deşi există asemenea oameni, experienţa mea îmi spune că ei sunt rari.

Dintre miile de oameni de afaceri pe care am avut ocazia să-i cunosc şi cu care am lucrat în ultimile două decenii, puţini erau cu adevărat întreprinzători în momentul în care i-am cunoscut.

Viziunea lipsea în majoritatea cazurilor.

Atracţia pentru escalade se transforma în frică de înălţimi.

Peretele de stâncă devenea mai degrabă ceva de care să te agăţi decât ceva cu care să te măsori.

Epuizarea era ceva obişnuit, iar euforia ceva rar.

Dar n-au fost toţi aceşti oameni cândva nişte întreprinzători? În fond, şi-au întemeiat propria afacere. Trebuie să fi existat nişte visuri care să-i împingă să-şi asume un asemenea risc.

Dar în acest caz, unde dispăruseră acele visuri? De ce s-au vestejit?

Unde era întreprinzătorul care pornise afacerea?

Răspunsul este simplu*: întreprinzătorul a existat doar pentru un moment.*

O secundă trecătoare.

Şi apoi a dispărut. În majoritatea cazurilor pentru totdeauna.

Dacă întreprinzătorul a supravieţuit totuşi, a rămas doar ca un mit care s-a dezvoltat din proasta înţelegere a oamenilor care pornesc o afacere şi a motivelor pentru care o fac.

Această înţelegere greşită ne-a costat scump în Statele Unite – mai mult decât putem să ne imaginăm – în termeni de resurse risipite, ocazii pierdute şi vieţi irosite.

Acest mit, această înţelegere greşită eu o numesc mitul întreprinzătorului.

El îşi găseşte rădăcinile în Statele Unite într-o credinţă romantică precum că micile afaceri sunt pornite de întreprinzători când de fapt majoritatea celor care pornesc afaceri nu sunt persoane întreprinzătoare.

Atunci cine porneşte micile afaceri?

Şi de ce?

Spiritul întreprinzător

Pentru a înţelege Mitul Întreprinzătorului şi confuzia care stă la baza sa, vom privi mai îndeaproape persoana care intră în afaceri. Nu după ce intră în afaceri, ci înainte de aceasta.

Deci unde vă aflaţi înainte de a porni afacerea? Iar dacă vă gândiţi să intraţi în afaceri, unde vă aflaţi în momentul de faţă?

Ei bine, dacă vă asemănaţi cu majoritatea oamenilor pe care i-am cunoscut, atunci sunteţi angajat undeva.

Cu ce vă ocupaţi?

Probabil o activitate tehnică precum majoritatea celor care intră în afaceri.

Aţi fost tâmplar, mecanic sau lăcătuş.

Sau poate contabil, frizer de câini, proiectant sau stilist; programator de calculatoare, doctor sau desenator tehnic; artist grafic, sau contabil, designer de interioare, instalator sau vânzător.

Dar orice activitate aţi fi prestat, ea este una de natură tehnică.

Şi probabil că eraţi foarte bun în meseria dumneavoastră.

Dar lucraţi pentru altcineva.

Apoi, într-o zi, fără un motiv evident, ceva s-a întâmplat. Poate că a fost vremea, o aniversare sau absolvirea liceului de către copilul dumneavoastră. Poate că a fost cecul cu salariul pe care l-aţi primit într-o vineri după-amiază, sau o privire piezişă a şefului, care nu v-a căzut bine. Poate că a fost simţământul că şeful dumneavoastră nu apreciază cu adevărat contribuţia pe care o aveţi la succesul afacerii.

Putea să fi fost orice, nu contează.

Dar într-o zi, aparent fără nici un motiv, *aţi fost lovit deodată de spiritul întreprinzător*. Iar din acea zi, viaţa dumneavoastră nu a mai fost niciodată la fel.

În mintea dumneavoastră au apărut gânduri ca acestea: „Pentru ce fac asta? De ce muncesc pentru individul ăsta? La naiba, ştiu despre afacerea asta la fel de mult cât ştie şi el! Dacă nu eram eu, nici n-avea afacerea. Orice fraier poate să aibă o afacere. Iar eu muncesc pentru unul din ăştia."

Iar din momentul în care acordaţi atenţie acestor gânduri şi le puneţi cu adevărat la inimă, soarta vă este pecetluită.

Exaltarea de a tăia lanţul vă însoţeşte permanent.

Gândul de a fi independent vă urmăreşte pretutindeni.

Ideea de a vă fi propriul şef, de a face lucrurile cum vă place, de a cânta propria melodie devine obsesivă, irezistibilă.

O dată ce v-a lovit spiritul întreprinzător, nu există nici o alinare.

Nu puteţi scăpa de el.

Trebuie să vă porniţi propria afacere.

Presupunerea fatală

Cuprins de „chinurile" spiritului întreprinzător, cădeţi victima celei mai dezastruoase presupuneri pe care cineva poate s-o facă privind intrarea în afaceri.

Este o presupunere pe care o fac toţi tehnicienii care intră în afaceri şi care trasează drumul unei afaceri de la Măreaţa Inaugurare până la Lichidare, oricând se va întâmpla aceasta.

Presupunerea fatală este aceea că, *dacă înţelegi activitatea tehnică dintr-o afacere, atunci înţelegi şi afacerea care se bazează pe acea activitate tehnică.*

Iar motivul pentru care această presupunere este fatală este acela că, pur si simplu, nu-i adevărată.

De fapt, această presupunere stă la rădăcina eşecului celor mai multe mici afaceri!

Activitatea tehnică dintr-o afacere şi afacerea care se bazează pe acea activitate tehnică sunt două lucruri total diferite!

Dar Tehnicianul care porneşte o afacere nu reuşeşte să vadă acest lucru.

Pentru tehnicianul care suferă de spirit întreprinzător, o afacere nu este o afacere, ci un loc unde mergi la muncă.

Astfel tâmplarul, electricianul sau instalatorul devin parteneri contractanţi.

Frizerul îşi deschide o frizerie.

Coafeza îşi deschide un salon de frumuseţe.

Inginerul intră în afaceri cu semiconductoare.

Muzicianul îşi deschide un magazin de specialitate.

Toţi cred că dacă înţeleg partea tehnică a afacerii sunt imediat şi în cel mai înalt grad calificaţi să desfăşoare afacerea care prestează acel tip de activitate.

Pur şi simplu nu este adevărat!

De fapt, în loc să fie cel mai mare avantaj, cunoaşterea activităţii tehnice a afacerii devine singura şi cea mai mare problemă a Tehnicianului.

Dacă el nu ar şti să realizeze activitatea tehnică, atunci ar trebui să înveţe cum să facă rost de ea gata realizată.

El ar fi forţat să înveţe cum să procedeze pentru ca afacerea să meargă, în loc să muncească el însuşi.

Tragedia adevărată constă în faptul că, atunci când Tehnicianul dă greş în afaceri datorită Presupunerii fatale, afacerea care trebuia să-l elibereze dintre limitele impuse de munca pentru altcineva, de fapt îl încătuşează.

Deodată, munca pe care ştia s-o facă atât de bine devine o îndatorire pe care ştie cum s-o realizeze, la care se adaugă o duzină de îndatoriri pe care nu ştie deloc cum să le ducă la bun sfârşit.

Aceasta deoarece, deşi întreprinzătorul a pornit afacerea, tehnicianul este cel care munceşte.

Şi deodată, un vis de întreprinzător se transformă într-un coşmar al tehnicianului.

Iată o tânără femeie care face plăcinte.
Iată o tânără femeie care porneşte
o afacere cu o patiserie.
Iată o tânără femeie care îmbătrâneşte înainte de vreme.

Am întâlnit-o pe Sarah după ce intrase în afaceri de trei ani. Ea mi-a spus:

– Au fost cei mai lungi trei ani din viaţa mea.

Afacerea Sarahei se numea „Totul despre plăcinte" (evident, nu este numele real).

Dar, în realitate, afacerea Sarahei nu era numai despre plăcinte – era totul despre activitatea de patiserie. Era munca pe care Sarah adora s-o facă mai mult decât orice altceva plus o muncă pe care Sarah nu o făcuse în viaţa ei.

– De fapt, mi-a spus Sarah, nu numai că urăsc să fac toate aceste activităţi (şi-a întins mâinile îmbrăţişând mica patiserie unde se afla), dar *urăsc* (ea a accentuat cuvântul aproape cu violenţă) – *urăsc* să fac plăcinte. Nu mai suport nici gândul la plăcinte. Nu mai suport mirosul de plăcintă. Nu mai suport nici să le văd. Şi apoi începu să plângă.

Aroma dulce şi proaspătă a plăcintelor umplea încăperea.

Era ora 7 dimineaţa şi patiseria „Totul despre plăcinte" era pe cale să se deschidă în 30 de minute. Dar gândul lui Sarah era în altă parte.

– Este ora şapte, spuse ea ştergându-şi ochii cu şorţul, ca şi cum mi-ar fi citit gândurile. Îţi dai seama? Sunt aici de la trei dimineaţa şi m-am sculat la ora două ca să ajung aici la trei. Iar când plăcintele vor fi gata, voi deschide magazinul, voi servi clienţii, apoi voi face curăţenie, voi închide magazinul, voi merge la cumpărături, voi completa registrul de încasări şi voi merge la

bancă. Până voi lua cina şi voi pregăti plăcintele pentru copt mâine dimineaţă se va fi făcut nouă şi jumătate sau zece seara. Iar după ce voi termina toate astea, la vremea când orice persoană normală îşi va spune că, pentru Dumnezeu, ziua s-a sfârşit, eu va mai trebui să mă aşez şi să încep să mă gândesc cum voi strânge banii de chirie pentru luna următoare. Şi toate acestea pentru că (ea îşi întinse din nou braţele obosită ca şi cum ar fi vrut să sublinieze tot ce spusese mai înainte) cei mai buni prieteni ai mei mi-au spus că aş fi nebună să nu-mi deschid propria patiserie, doar eram al naibii de pricepută! Şi ce-i mai rău, i-am crezut! Mi s-a părut că este o cale pentru a scăpa de slujba groaznică pe care o aveam. Mi s-a părut că este o cale să mă eliberez, să mă ocup de munca care-mi place şi s-o fac pentru mine.

A izbucnit într-un hohot de plâns pe care n-am vrut să-l întrerup. Am aşteptat în linişte să văd ce va spune mai departe.

În loc să spună ceva, Sarah lovi cu piciorul drept imensul cuptor negru din faţa sa.

– Blestemat să fie! explodă ea. Blestemat, blestemat, blestemat!

Pentru a-şi scoate în evidenţă furia, mai lovi o dată cuptorul. Iar apoi se prăbuşi suspinând adânc şi încrucişându-şi braţele aproape cu disperare.

– Ce mă fac acum? spuse ea aproape în şoaptă fără să mă întrebe pe mine cu adevărat, ci pe ea însăşi.

Sarah se sprijini de perete şi rămase tăcută un lung moment, uitându-se în jos. Ceasul mare de pe perete ticăia tare în patiseria goală. Puteam auzi maşinile trecând pe strada aglomerată din faţa magazinului pe măsură ce oraşul se trezea. Soarele strălucea nemilos prin geamurile imaculate, măturând podeaua lustruită, de stejar, din faţa tejghelei.

Vedeam granulele de praf în raza de lumină stând suspendate de parcă ar fi aşteptat ca Sarah să vorbească.

Era înglodată în datorii.

Cheltuise tot ce avusese şi încă mai împrumutase pentru a crea această micuţă patiserie încântătoare.

Podeaua era din cel mai bun stejar.

Cuptoarele erau cele mai bune care există.

Vitrinele erau încântătoare, ce se poate cumpăra mai bun cu bani.

Şi-a pus toată inima aranjând acest loc, la fel cum îşi pusese inima în făcutul plăcintelor. S-a îndrăgostit de această muncă în tinereţe, când a învăţat-o de la mătuşa ei, care locuia împreună cu familia pe vremea când Sarah creştea.

Mătuşa ei umplea bucătăria familiei pe vremea copilăriei lui Sarah cu aroma dulce a plăcintelor proaspăt coapte. Mătuşa ei a iniţiat-o în magia acestui proces: frământatul aluatului, curăţirea cuptorului, presărarea făinii, pregătirea tăvilor, tăierea cu grijă a merelor, cireşelor, a rubarbei sau a piersicilor. Era o muncă ce trebuia făcută cu dragoste.

Mătuşa o corecta când Sarah, în graba ei, accelera procesul.

Mătuşa îi spunea mereu şi mereu: „Dragă Sarah, avem tot timpul din lume. A face plăcinte nu înseamnă a le da gata. Înseamnă a face plăcinte bune."

Iar Sarah a crezut că a înţeles-o.

Dar acum Sarah ştia că a coace plăcinte însemna „să le dai gata". Plăcerea coptului plăcintelor încetase pentru ea. Cel puţin aşa credea.

Ceasul îşi continua ticăitul stăruitor.

Priveam cum Sarah părea să se închidă şi mai mult în sine.

Ştiam cât de apăsător trebuia să fie pentru ea să fie înglodată în datorii, să se simtă neajutorată în faţa situaţiei. Unde era mătuşa ei acum? Cine o va învăţa ce să facă în continuare?

– Sarah, am spus cât se poate de grijuliu. Este timpul să înveţi totul de la început despre făcutul plăcintelor.

Tehnicianul care este prins de spiritul întreprinzător ia munca pe care îi place s-o facă şi o transformă într-o slujbă. Munca născută din dragoste devine o sarcină amestecată într-o învălmăşeală de alte sarcini mai puţin familiare şi mai puţin plăcute. În loc să-şi menţină locul special, reprezentând unica măiestrie pe care o posedă şi pe baza căreia şi-a pornit afacerea, această muncă se banalizează, devine ceva care trebuie dus la capăt pentru a face loc altor activităţi care trebuie îndeplinite.

I-am spus lui Sarah că orice Tehnician care este acaparat de spiritul întreprinzător trăieşte exact aceleaşi situaţii.

Mai întâi euforie, în al doilea rând spaimă, în al treilea epuizare şi în final, disperare. Un simţământ teribil de pierdere – nu doar a

ceea ce le-a fost mai drag, relaţia specială pe care o aveau cu munca lor, ci şi pierderea scopului în viaţă, a propriului eu.

Sarah m-a privit cu un sentiment de uşurare, ca şi cum s-ar simţi observată, dar nu judecată.

– Ai numărul meu de telefon, spuse ea. Dar ce voi face acum?

– Vei înainta pas cu pas, am răspuns eu. Problema tehnicianului nu este singura de care trebuie să te ocupi în cazul tău.

2

ÎNTREPRINZĂTORUL, MANAGERUL ŞI TEHNICIANUL

> Astfel, în cursul vieţii, o persoană dobândeşte multe calităţi personale, se manifestă ca şi diverse personaje, adică are mai multe euri (deoarece fiecare personaj vorbind pentru sine, independent de celelalte, îşi spune „Eu" când se manifestă).
>
> *Jean Vaysse*
> *Toward Awakening*

Nu, problema tehnicianului nu este singura. Lucrurile sunt mai complicate decât atât.

Problema este că oricine intră în afaceri va trebui să fie în acelaşi timp: Întreprinzătorul, Managerul şi Tehnicianul.

Problema mai constă şi în faptul că, în timp ce fiecare dintre aceste personalităţi vrea să fie şeful, nici una nu vrea să aibă un şef.

Prin urmare, aceste personalităţi pornesc o afacere împreună pentru a scăpa de şef. Şi aşa începe conflictul.

Pentru a vă arăta cum se manifestă această problemă pentru oricare dintre noi, să examinăm modurile variate în care interacţionează personalităţile noastre interioare.

Să cercetăm două personalităţi cu care suntem familiarizaţi: Grăsanul şi Slăbănogul.

V-aţi hotărât vreodată să ţineţi regim?

Staţi în faţa televizorului într-o sâmbătă seara privind o cursă de atletism, plin de admiraţie faţă de robusteţea şi agilitatea atleţilor.

Mâncaţi un sandviş, al doilea de când v-aţi aşezat la televizor acum două ore ca să priviţi evenimentul.

Vă simţiţi leneş în faţa imaginilor pline de acţiune de pe ecran şi, deodată, cineva se trezeşte în dumneavoastră şi spune: „Ce faci? Uită-te la tine, eşti gras! Nu eşti deloc în formă! Fă ceva!"

Ni s-a întâmplat tuturor. Cineva se trezeşte în interiorul nostru având o imagine cu totul diferită despre cine ar trebui să fim şi ce ar trebui să facem. În acest caz, să-l numim Slăbănogul.

Cine este Slăbănogul? Este un tip care foloseşte cuvinte precum *disciplină, exerciţiu, organizare*. Slăbănogul este neîngăduitor, corect cu el însuşi, perseverent până la detaliu, un tiran vicios.

Slăbănogul detestă grăsanii. Nu poate sta liniştit. Are nevoie să fie mereu în mişcare. Trăieşte pentru acţiune.

Slăbănogul tocmai v-a luat în primire. Fiţi atenţi – lucrurile sunt pe cale să se schimbe.

Înainte de a vă da seama, aruncaţi toate alimentele grase din frigider. Vă cumpăraţi o nouă pereche de pantofi de sport, haltere şi tricouri. Lucrurile sunt pe cale să se schimbe pe-aici. Aveţi un nou avânt în viaţă. Vă planificaţi noul regim fizic: vă sculaţi la cinci, alergaţi cinci kilometri, faceţi un duş rece la ora şase, luaţi micul dejun cu pâine integrală prăjită, cafea neagră şi o jumătate de grepfrut, apoi vă urcaţi pe bicicletă ca să mergeţi la serviciu, vă întoarceţi pe la şapte seara, mai alergaţi trei kilometri şi vă culcaţi la zece – lumea este deja altfel pentru dumneavoastră!

Şi chiar aţi câştigat! Luni seara aţi dat jos un kilogram. Adormiţi visând că veţi câştiga maratonul de la Boston. De ce nu? Aşa merg lucrurile, este doar o chestiune de timp.

Marţi seara vă urcaţi din nou pe cântar. Aţi dat jos încă jumătate de kilogram. Sunteţi de-a dreptul incredibil! Splendid! O maşină zveltă.

Miercuri sunteţi demn de toate laudele. Munciţi în plus o oră dimineaţa şi o oră seara.

Sunteţi nerăbdător să vă urcaţi din nou pe cântar. Vă dezbrăcaţi la piele tremurând în baie şi sunteţi plin de speranţă la ceea ce vă

va arăta cântarul. Vă urcaţi uşor pe el şi priviţi în jos. Şi ce vedeţi ... *nimic* nu vedeţi. N-aţi dat jos nici măcar un gram. Aveţi exact aceeaşi greutate ca şi marţi. Descurajarea vi se strecoară în suflet. Începeţi să simţiţi un slab resentiment. „După toată munca asta! După atâta transpirat şi după atâtea eforturi! Şi totul la ce bun? Nu-i cinstit." Dar lăsaţi deoparte supărarea. În fond, şi mâine este o zi. Mergeţi la culcare promiţându-vă să munciţi şi mai mult joi. Dar ceva s-a schimbat.

Nu veţi şti ce s-a schimbat până joi dimineaţa.

Plouă.

În casă este cald.

Ceva nu-i la fel.

Ce este?

Un minut sau două nu-i daţi de capăt.

Iar apoi vă daţi seama: *altcineva s-a instalat în trupul dumneavoastră.*

Este Grăsanul!

Iată-l înapoi!

Şi nu vrea să plece.

De fapt, nici nu vrea să se dea jos din pat. Este frig afară. „Să alerg? Glumeşti!"

Grăsanului nu-i place să facă nimic. Singurul exerciţiu de care ar putea fi interesat ar fi acela de a mânca!

Şi deodată sunteţi cu mintea la frigider – chiar în *interiorul* frigiderului – în toată bucătăria!

Mâncarea este acum de cel mai mare interes pentru dumneavoastră.

Maratonul s-a evaporat; maşina zveltă asemenea; tricourile, halterele şi pantofii de sport au dispărut şi ele.

Grăsanul le-a luat locul. El face jocul acum.

Ni se întâmplă tuturor, mereu şi mereu. Am fost induşi în eroare gândind că suntem într-adevăr acea persoană.

Iar când Slăbănogul se hotărăşte să schimbe lucrurile, cred că de fapt, eu însumi am luat această decizie.

Iar când Grăsanul se trezeşte şi întoarce lucrurile cum au fost, cred de asemenea, că eu însumi am luat această decizie.

Dar nu-i aşa. *Noi* am luat decizia.

Slăbănogul şi Grăsanul sunt două personalităţi total diferite, cu necesităţi diferite, interese diferite şi stiluri de viaţă diferite.

De aceea nu se plac unul pe altul. Fiecare vrea lucruri total diferite.

Problema este că atunci când intraţi în pielea Slăbănogului sunteţi acaparat în totalitate de necesităţile lui, interesele lui, stilul lui de viaţă.

Iar apoi ceva se întâmplă – cântarul vă dezamăgeşte, vremea se răceşte, cineva vă oferă un sandviş cu şuncă.

În acel moment Grăsanul, care-şi aştepta rândul în culise, vă captează atenţia. Preia controlul.

Vă ia în stăpânire din nou.

Cu alte cuvinte, atunci când sunteţi Slăbănogul faceţi mereu promisiuni pe care Grăsanul ar trebui să le îndeplinească.

Iar când sunteţi Grăsanul faceţi mereu promisiuni pe care Slăbănogul ar trebui să le îndeplinească.

Mai este de mirare că este atât de greu să ne ţinem promisiunile faţă de noi înşine?

Nu este vorba că nu suntem hotărâţi sau că nu ne putem baza pe noi înşine; este vorba că fiecare dintre noi reuneşte o serie de personalităţi diferite, fiecare cu propriile ei interese şi cu modul său de a face lucrurile. Cerând uneia dintre personalităţi să ţină cont de alta dintre cele multe înseamnă să stârnim o bătălie sau chiar un adevărat război.

Oricine care a trăit vreodată conflictul dintre Grăsan şi Slăbănog (oare nu ni s-a întâmplat tuturor?) ştie despre ce vorbesc. Nu poţi să fii în acelaşi timp şi unul şi altul; unul dintre ei trebuie să piardă. Şi amândoi ştiu asta.

Ei bine, acesta este tipul de război care se desfăşoară în interiorul proprietarului oricărei mici afaceri.

Dar este o bătălie între trei indivizi: Întreprinzătorul, Managerul şi Tehnicianul.

Din nefericire este o bătălie în care nimeni nu poate câştiga.

Înţelegerea diferenţelor dintre ei va explica imediat de ce.

Întreprinzătorul

Personalitatea întreprinzătoare transformă cea mai obişnuită situaţie într-o ocazie excepţională. Întreprinzătorul este vizionarul care se află în noi. Visătorul. Energia care se găseşte în spatele

fiecărei activităţi umane. Imaginaţia care aprinde focul viitorului. Catalizatorul pentru schimbare.

Întreprinzătorul trăieşte în viitor, niciodată nu se uită în urmă şi rareori ia în seamă prezentul. El este cel mai fericit om de pe lume când este lăsat să construiască liber imagini pentru „ce ar fi dacă" sau „ce ar fi când".

În ştiinţă, personalitatea întreprinzătoare lucrează în domeniile cele mai abstracte şi mai puţin practice ale fizicii particulelor, ale matematicii pure, ale astronomiei teoretice. În artă, această personalitate înfloreşte în zona rarefiată de avangardă. În afaceri, Întreprinzătorul este un inovator, un mare strateg, creatorul a noi metode de a intra pe piaţă sau a noi pieţe, gigantul care schimbă lumea ca Sears Roebuck, Henry Ford, Tom Watson de la IBM şi Ray Kroc de la McDonald's.

Întreprinzătorul este personalitatea noastră creatoare – întotdeauna cea care este mai bine pregătită să înfrunte necunoscutul, să străpungă viitorul, să creeze probabilităţi din posibilităţi, să organizeze haosul născând armonie.

Orice personalitate întreprinzătoare puternică are o extraordinară nevoie de a deţine controlul. Trăind în această lume vizionară a viitorului, întreprinzătorul simte necesitatea să controleze oameni şi evenimente din prezent, astfel încât să se poată concentra asupra visurilor sale.

Având în vedere necesitatea sa de schimbare, Întreprinzătorul creează multă dezordine în jurul său, care este în mod previzibil incomodă pentru cei înregimentaţi în proiectele sale.

Drept rezultat, constată deseori că se distanţează rapid de ceilalţi.

Cu cât o ia mai mult înaintea celorlalţi, cu atât trebuie să facă un efort mai mare pentru a-i trage după el.

Aceasta devine imaginea despre lume a unui întreprinzător: o lume alcătuită atât dintr-o supra-abundenţă de ocazii, cât şi dintr-o mulţime de indivizi „târâie-picioare".

Problema este cum va putea întreprinzătorul să urmărească ocaziile fără să se înnămolească din cauza picioarelor?

Calea pe care o alege, de obicei, este să intimideze, să hărţuiască, să jupoaie, să încânte, să linguşească, să ţipe şi în final, când orice altceva dă greş, să promită orice pentru a face ca proiectul să înainteze.

Pentru Întreprinzător cei mai mulţi oameni reprezintă probleme care stau în calea visului său.

Managerul

Personalitatea managerială este pragmatică. Fără Manager nu ar exista planificare, ordine sau previzibilitate. Managerul este acea parte din noi care merge la magazin şi cumpără cutiuţe din plastic pentru aranjat lucrurile, le duce în garaj şi depozitează sistematic în ele toate mărimile de piuliţe, şuruburi, şurubelniţe, fiecare într-un sertar bine stabilit. El este apoi acela care atârnă toate uneltele pe pereţi într-o ordine impecabilă – uneltele pentru întreţinerea grădinii pe un perete, uneltele de tâmplărie pe un altul – şi, pentru a fi absolut sigur că nimic nu este deranjat de la locul lui, desenează o imagine a fiecărei unelte pe peretele unde atârnă!

În timp ce Întreprinzătorul trăieşte în viitor, Managerul trăieşte în trecut.

În timp ce Întreprinzătorul tânjeşte să deţină controlul, Managerul tânjeşte după ordine.

În timp ce Întreprinzătorul înfloreşte în mijlocul schimbării, Managerul se agaţă obsesiv de starea prezentă.

În timp ce Întreprinzătorul vede întotdeauna şansa din fiecare eveniment, Managerul vede întotdeauna problemele care pot apărea.

Managerul îşi construieşte o casă şi apoi trăieşte în ea pentru totdeauna.

Întreprinzătorul îşi construieşte o casă şi, în momentul în care a terminat-o, începe să facă planuri pentru următoarea.

Managerul pune toate lucrurile în rânduri precis ordonate.

Întreprinzătorul creează lucruri, iar Managerul le pune în ordine.

Managerul este cel care vine pe urmele Întreprinzătorului pentru a face curăţenie. Dar fără Întreprinzător n-ar exista mizerie de curăţat.

Fără Manager nu ar exista afaceri şi societate. Fără Întreprinzător nu ar exista progres.

Tensiunea dintre viziunea Întreprinzătorului şi pragmatismul Managerului este cea care creează sinteza din care se nasc toate operele mari.

Tehnicianul

Tehnicianul este cel care face practic o activitate.

„Dacă vrei ca o treabă să fie bine făcută, atunci fă-o tu însuţi." Acesta este crezul Tehnicianului.

Tehnicianul adoră să şurubărească. Toate lucrurile există pentru a fi demontate şi apoi montate la loc. Nu visezi la lucruri, te-apuci să le faci.

În timp ce Întreprinzătorul trăieşte în viitor şi Managerul în trecut, Tehnicianul trăieşte în prezent. El adoră să simtă lucrurile şi să le vadă duse la bun sfârşit.

Atâta timp cât lucrează, tehnicianul este fericit, dar se ocupă doar de un singur lucru o dată. El ştie că nu poţi face două lucruri în acelaşi timp; numai un nebun ar încerca. Aşa că munceşte constant şi este cel mai fericit când controlează fluxul muncii.

Drept rezultat, Tehnicianul nu are încredere în cei pentru care munceşte deoarece ei încearcă să obţină mai multă muncă decât este posibil sau necesar.

Pentru Tehnician gânditul este neproductiv dacă nu are legătură directă cu munca ce trebuie făcută.

Ca urmare, el este neîncrezător faţă de idei înalte sau faţă de lucruri abstracte.

A gândi nu înseamnă a munci; gânditul stă în calea muncii.

Tehnicianul nu este interesat de idei; el este interesat de „cum să faci".

Pentru Tehnician toate ideile trebuie reduse la o metodologie ca să aibă vreo valoare. Şi pe bună dreptate.

Tehnicianul ştie că dacă nu ar fi el, lumea ar avea mai multe necazuri decât are deja. Nu s-ar realiza nimic concret, dar o mulţime de oameni *ar gândi* la ce trebuie făcut.

Cu alte cuvinte, în timp ce Întreprinzătorul visează şi Managerul se agită, Tehnicianul rumegă.

Tehnicianul este un individualist hotărât, cu picioarele pe pământ, care produce pâinea de astăzi ce va fi consumată la cină. El este coloana vertebrală a oricărei tradiţii culturale, dar şi mai mult a culturii americane. Dacă Tehnicianul nu munceşte, nimic nu se realizează.

Toţi stau în calea lui.

Întreprinzătorul îi aruncă mereu în cale câte o capcană când vine cu o altă „idee nouă şi grozavă".

Pe de altă parte, Întreprinzătorul creează mereu activităţi noi şi interesante pentru Tehnician, stabilind astfel o posibilă relaţie simbiotică.

Din nefericire, rar se întâmplă lucrurile în acest fel.

Deoarece majoritatea ideilor Întreprinzătorului nu funcţionează în lumea reală, Tehnicianul se simte înşelat şi iritat pentru că este întrerupt din lucrul său la ceva care este *necesar* de făcut pentru a încerca ceva nou, care probabil că nu este deloc necesar de făcut.

Şi Managerul îi creează probleme Tehnicianului pentru că el este hotărât să impună ordinea în munca Tehnicianului, să-l reducă la o parte a „sistemului".

Dar fiind un individualist neînduplecat, Tehnicianul nu poate suporta să fie tratat astfel.

După părerea Tehnicianului, „sistemul" dezumanizează, este rece, antiseptic şi impersonal. El îi violează individualitatea.

Munca înseamnă ceva realizat de om. Iar în măsura în care nu este realizată de om devine ceva străin, necunoscut.

Însă pentru Manager, munca este un sistem de rezultate în care Tehnicianul este doar o componentă.

Prin urmare, pentru Manager, Tehnicianul devine o problemă care trebuie stăpânită. Pentru Tehnician, Managerul devine un băgăcios care trebuie evitat.

Pentru ambii, Întreprinzătorul este, mai întâi de toate, cineva care-i bagă în necaz!

Realitatea este că toţi avem în noi un Întreprinzător, un Manager şi un Tehnician. Iar dacă aceste personalităţi ar fi perfect echilibrate, atunci am avea în faţă un individ incredibil de competent.

Întreprinzătorul ar fi liber să înainteze în noi domenii de interes, Managerul ar consolida baza de operare, iar Tehnicianul ar realiza munca efectivă.

Fiecare ar obţine satisfacţii din munca pe care o face cel mai bine, servind întregul în cel mai eficient mod.

Din nefericire, experienţa noastră arată că puţini oameni care intră în afaceri sunt binecuvântaţi cu un asemenea echilibru. În

loc de aceasta, micul întreprinzător tipic este doar 10% Întreprinzător, 20% Manager si 70% Tehnician.

Întreprinzătorul se trezeşte cu o viziune.

Managerul strigă: „Oh, nu!"

Iar în timp ce cei doi se luptă, Tehnicianul prinde ocazia să intre în afaceri pe cont propriu.

Şi nu pentru a urma visul Întreprinzătorului, ci pentru a smulge în sfârşit celor doi controlul asupra muncii sale.

Pentru Tehnician visul s-a împlinit. Şeful a murit.

Dar pentru afacere este un dezastru, pentru că la cârmă nu se află cine trebuie.

Tehnicianul preia responsabilitatea!

Sarah arată un pic copleşită.

– Nu înţeleg, spuse ea. Cum ar fi trebuit să acţionez într-un mod diferit? Singurul motiv pentru care am intrat în această afacere a fost acela că îmi plăcea să fac plăcinte. Dacă n-ar fi fost asta, ce sens ar fi avut? M-a privit cu neîncredere, ca şi cum aş fi încercat să fac situaţia ei, şi aşa dificilă, încă şi mai dificilă.

– Ei bine, hai să ne gândim împreună, am răspuns eu. Dacă este adevărat că în orice om de afaceri se află trei personalităţi, în loc de una singură, îţi poţi imagina ce harababură înseamnă asta? Dacă una dintre personalităţi vrea un lucru, a doua vrea altul şi a treia ceva complet diferit, îţi poţi imagina confuzia pe care o creează în viaţa noastră? Şi nu numai personalităţile din interiorul nostru creează confuzie, ci şi cele din interiorul celor cu care venim în contact: clienţii noştri, angajaţii şi partenerii noştri, copiii şi părinţii noştri, prietenii, soţii şi iubiţii noştri. Iar dacă acest lucru este adevărat, şi tot ce ai nevoie pentru a descoperi dacă este adevărat sau nu, este să te priveşti pe tine însuţi zi de zi, ca şi cum ai privi de undeva de sus, din afara ta, ca şi cum ai privi o persoană străină – adică să te observi pe tine însuţi de-a lungul zilei – vei vedea diferitele componente care ies la iveală. Le vei vedea jucându-şi fiecare rolul. Le vei vedea cum luptă fiecare pentru spaţiul propriu – şi pentru a lua din spaţiul celorlalte – şi cum se vor sabota una pe alta cât pot de mult. În cadrul afacerii tale, vei vedea cum o parte din tine râvneşte după ordine, în timp ce alta visează la viitor. Vei vedea cum altă parte din tine nu

poate suporta să stea degeaba şi se apucă de copt plăcinte, de făcut curat, de servit clienţii, acea parte din tine care se simte vinovată dacă nu face ceva tot timpul.

Pe scurt, vei vedea cum Întreprinzătorul din tine visează şi face planuri, cum Managerul încearcă în mod constant să păstreze lucrurile în starea în care sunt şi cum Tehnicianul din tine îi înnebuneşte pe ceilalţi doi. Vei vedea că, nu numai că este important să menţii o relaţie echilibrată între personalităţile tale, ci că însăşi viaţa ta depinde de obţinerea acestui echilibru. Până când nu-l vei obţine, va fi război. Un război în care nimeni nu poate câştiga.

Vei vedea de asemenea, că una dintre cele trei (sau poate patru, sau cinci, sau şase) personalităţi ale tale este cea mai puternică şi că întotdeauna reuşeşte să le controleze pe celelalte. De fapt, dacă priveşti destul de bine, vei începe să înţelegi ce devastatoare este în viaţă tirania celei mai puternice personalităţi. Şi vei vedea că, în lipsa unui echilibru şi dacă celor trei personalităţi nu li se oferă şansa, libertatea şi hrana de care au nevoie ca să se dezvolte, atunci afacerea ta nu poate decât să oglindească dezechilibrul tău.

Aşa se face că o afacere al cărei motor este Întreprinzătorul, dar care nu are un Manager s-o pună în ordine şi un Tehnician care să investească muncă în ea, va fi condamnată la o moarte timpurie şi probabil foarte dramatică. Iar o afacere al cărei motor este un Manager, dar care nu are un Întreprinzător sau un Tehnician care să-şi joace rolurile lor absolut decisive va aduna fel de fel de lucruri pe care le va ordona frumos în sertăraşele lor numai pentru a realiza prea târziu că lucrurile acelea nu pot fi folosite la nimic. O astfel de afacere va muri într-un mod foarte ordonat.

Iar într-o afacere al cărei motor este Tehnicianul, fără un Întreprinzător care s-o conducă şi un Manager care s-o supravegheze, se va ajunge ca Tehnicianul să muncească până cade jos, numai pentru a se trezi a doua zi dimineaţă ca să muncească încă şi mai mult, şi tot aşa mereu până când va descoperi mult prea târziu că, în timp ce el muncea, cineva a construit o şosea prin magazia lui!

Sarah m-a privit cu nesiguranţă.

– Dar eu nu sunt o întreprinzătoare, spuse ea. Tot ce fac eu este să coc plăcinte. Tot ce am vrut eu vreodată să fac a fost să coc plăcinte, exact precum Tehnicianul pe care mi l-ai descris. Cred că atunci când au fost împărţite personalităţile întreprinzătoare eu am fost sărită. Ce mă fac dacă nu există nici o personalitate întreprinzătoare în mine?

N-am putut să mă abţin să nu zâmbesc. Începea să fie distractiv. Ştiam că atunci când Sarah va înţelege în sfârşit – şi ştiam că va reuşi să înţeleagă – va descoperi o latură a ei despre care n-a ştiut niciodată că există.

– Sarah, înainte de a ajunge la această concluzie să cercetăm mai atent ce face Întreprinzătorul, i-am răspuns eu. Întreprinzătorul îşi formează o viziune asupra afacerii diferită de a ta, adică de cea a proprietarului. Aceasta înseamnă să-ţi pui toate acele întrebări corecte despre *de ce* există o afacere. De ce o patiserie şi nu un atelier de reparat maşini? Dacă te pricepi la copt plăcinte este uşor să te decizi să deschizi o patiserie. Dar tocmai aici este problema. Dacă te pricepi să coci plăcinte şi te hotărăşti să faci muncă de întreprinzător, laşi în urmă experienţa ta în acest domeniu şi te angajezi în acel dialog interior pe care orice personalitate întreprinzătoare îl cunoaşte de minune. Vei începe să-ţi spui: „Este timpul să-mi fac o nouă viaţă. Este timpul să-mi provoc imaginaţia şi să încep să-mi croiesc o viaţă cu totul nouă. Şi cea mai bună cale să fac asta oriunde în această întreagă lume plină de ocazii este să-mi creez o nouă şi captivantă afacere. O afacere care poate să-mi ofere tot ce-mi doresc, care să nu necesite prezenţa mea permanentă şi care va fi absolut unică, o afacere despre care oamenii să vorbească mult timp după ce i-au folosit serviciile şi, ca rezultat al experienţei încântătoare, să revină pentru că afacerea oferă o atmosferă atât de specială. Mă întreb ce fel de afacere ar trebui să fie?". „Mă întreb ce fel de afacere ar trebui să fie" este adevărata întrebare a unui întreprinzător, i-am spus lui Sarah. Eu o numesc întrebarea de vis. Întrebarea este cea care stă în centrul atenţiei în munca Întreprinzătorului. Mă întreb. Mă întreb. Mă întreb.

Deci munca Întreprinzătorului este să se întrebe, am continuat eu. Să-şi imagineze şi să viseze. Întreprinzătorul trebuie să perceapă cu cât mai multe dintre însuşirile sale şansele care plutesc

în aer, undeva deasupra capului său, şi care se află în inima sa. Să le perceapă nu pe cele trecute, ci pe cele viitoare. Aceasta este munca pe care o face personalitatea întreprinzătoare de la începutul afacerii şi în absolut fiecare etapă de-a lungul drumului ei. Mă întreb. Mă întreb. Mă întreb. La fel cum trebuie să facă orice inventator. La fel cum trebuie să facă un compozitor. La fel cum trebuie să facă orice artist, orice artizan, orice fizician. La fel cum trebuie să facă şi orice patiser. Eu o numesc munca cu viitorul. Întrebarea este adevărata muncă a personalităţii întreprinzătoare.

Sarah încercă să-şi înăbuşe zâmbetul, dar eu am văzut acel mic surâs începând să-i înflorească în colţul gurii.

– Cum aş putea proceda într-un mod diferit, m-a întrebat ea în sfârşit, cu încredere crescândă. Dacă aş reuşi să eliberez cu adevărat spiritul întreprinzător din fiinţa mea, cum aş putea schimba total experienţa pe care am avut-o cu această afacere?

– Acum ai înţeles! am spus eu. Aceasta este întrebarea corectă. Şi ca să ajungem la răspuns să cercetăm în ce etapă se află în prezent afacerea ta din punctul de vedere al ciclului de viaţă al micilor afaceri.

3

COPILĂRIA: ETAPA TEHNICIANULUI

... Unchiul meu Sol avea o fermă pentru crescut sconcşi, dar sconcşii au răcit şi au murit, aşa că unchiul meu Sol i-a imitat de o manieră subtilă ...

E.E. Cummings
Collected Poems

Este evident că afacerile, ca şi oamenii, trebuie să crească; şi o dată cu creşterea vine şi schimbarea.

Din păcate, cele mai multe afaceri nu sunt conduse după acest principiu. În loc de aceasta, afacerile se desfăşoară după cum vrea *proprietarul* şi în contradicţie cu ce are nevoie *afacerea*.

Iar ceea ce vrea Tehnicianul care administrează firma nu este creşterea sau schimbarea, ci exact opusul lor. El vrea un loc unde să meargă la muncă, liber să facă ce vrea, când vrea, eliberat de constrângerea de a munci pentru un şef.

Din nefericire, ceea ce vrea Tehnicianul pecetluieşte soarta afacerii înainte chiar de a o porni.

Pentru a înţelege de ce, să cercetăm cele trei faze ale dezvoltării afacerii: Copilăria, Adolescenţa şi Maturitatea.

Înţelegerea fiecărei faze şi a ceea ce se întâmplă în acest timp în mintea proprietarului afacerii este decisivă pentru a descoperi

de ce majoritatea micilor afaceri nu prosperă şi pentru a vă asigura că afacerea dumneavoastră va înflori.

Şeful a murit, iar tu, eşti liber în sfârşit. În sfârşit poţi să-ţi vezi de treabă în cadrul propriei tale afaceri. Speranţele se avântă spre ceruri. Aerul este încărcat cu posibilităţi. Este ca şi cum ai lua vacanţa de vară. Noua ta libertate te îmbată.

La început nimic nu-i prea mult pentru afacerea ta. Ca Tehnician eşti obişnuit „să-ţi faci datoria". Aşa că timpul dedicat afacerii în perioada Copilăriei este generos şi optimist. Este de lucru şi la asta te pricepi. În fond, ai putea fi poreclit Dl. Muncă. „În pius," te gândeşti tu, „muncesc pentru mine."

Aşa că munceşti. Zece, douăsprezece, paisprezece ore pe zi. Şapte zile pe săptămână. Chiar şi când eşti acasă stai cu gândul tot la muncă. Toate gândurile, toate simţămintele se învârt în jurul noii afaceri. Nu ţi-o poţi scoate din minte. Te mistuie permanent; investeşti totul pentru a face tot ce este necesar ca să păstrezi afacerea pe linia de plutire.

Dar acum nu faci doar munca pe care ştiai cum s-o faci, dar şi o muncă despre care nu ştii nimic. Nu mai eşti doar cel care produce, ci şi cel care cumpără, vinde şi expediază. În perioada Copilăriei eşti ca un fel maestru jongleur care trebuie să ţină toate bilele în aer.

Este uşor de depistat o afacere în faza Copilăriei – *proprietarul şi afacerea sunt unul şi acelaşi lucru.*

Dacă înlături proprietarul dintr-o afacere în faza Copilăriei, nu mai rămâne nici o afacere. Totul dispare!

În faza Copilăriei, Dumneavoastră sunteţi afacerea.

Chiar se numeşte după dumneavoastră – „LA COSTICĂ", „IONESCU SRL", „DELICATESE LA EMILIA" – aşa încât să nu uite clienţii că dumneavoastră sunteţi şeful.

Şi curând – dacă sunteţi norocos – toată sudoarea, grija şi munca dumneavoastră încep să dea roade. Sunteţi bun. Munciţi din greu. Clienţii nu vă uită. Ei revin. Îşi trimit şi prietenii care, la rândul lor, au alţi prieteni. Şi toţi vorbesc despre Costică, Ionescu şi Emilia. Toţi vorbesc despre tine.

Dacă poţi să te iei după ce spun clienţii, n-a mai existat cineva precum Costică, Ionescu şi Emilia. Ei sunt ca nişte vechi prieteni.

Muncesc din greu pentru banii lor şi fac o treabă bună. Costică este cel mai bun frizer la care ai fost vreodată. Popescu este cel mai bun tipograf la care ai apelat. Emilia face cele mai bune sandvişuri cu carne de vită pe care le-ai mâncat vreodată. Clienţii sunt înnebuniţi după dumneavoastră. Ei continuă să vină în cârduri.

Şi vă place foarte mult asta!

Dar apoi lucrurile se schimbă. La început în mod subtil, dar treptat devine evident. Rămâneţi în urmă. Este nevoie de mai multă muncă decât puteţi presta. Clienţii n-au odihnă. Ei vă vor; ei au nevoie de dumneavoastră. I-aţi răsfăţat peste poate. Munciţi aproape să vă rupeţi spinarea.

Şi apoi inevitabilul se produce. Dumneavoastră, maestrul jongleur, începeţi să scăpaţi bilele!

Nu vă puteţi împiedica. Oricât de mult vă străduiţi, pur şi simplu nu mai puteţi să prindeţi toate bilele. Entuziasmul dumneavoastră pentru munca cu clienţii slăbeşte. Livrările care erau odată prompte acum întârzie. Produsul începe să se uzeze. Pare că nimic nu mai funcţionează ca la început.

Tunsorile lui Costică nu mai arată la fel cum arătau înainte. „Am spus scurt la spate, nu pe părţi." „Nu mă cheamă Mihai, acela este fratele meu – şi n-am avut niciodată o tunsoare militărească!"

Erorile încep să apară în tipăriturile lui Ionescu: erori de culegere, pete de cerneală, culori greşite, hârtie necorespunzătoare. „Nu am comandat cărţi de vizită; am comandat coperte pentru cataloage. Roz? Nu, am cerut maroniu!"

Sandvişul Emiliei, cel mai mare şi mai gustos sandviş cu carne de vită din lume, arată deodată ca un sandviş cu pastramă. Chiar este cu pastramă. „N-aţi cerut pastramă?" O altă voce enervată strigă: „Unde este sandvişul meu cu pastramă? Ăsta este cu carne de vită!" Iar o alta se aude strident: „Ce-i cu boabele astea de năut în bucata mea de carne?"

Ce faci? Te forţezi s-o scoţi la capăt. Munceşti încă şi mai mult. Consumi tot mai mult timp şi energie.

Dacă lucrai înainte douăsprezece ore, acum lucrezi paisprezece.

Dacă lucrai paisprezece ore, acum lucrezi şaisprezece.

Dacă lucrai şaisprezece ore, acum lucrezi douăzeci. Dar continui să scapi bilele!

Deodată, Costică, Ionescu şi Emilia ar vrea ca numele lor să nu mai fie pe firmă.

Deodată ar vrea să se ascundă.

Deodată te trezeşti la sfârşitul unei săptămâni groaznic de agitate că trebuie să stai sâmbătă noaptea târziu, cufundat în registre, încercând să faci oarecare ordine prin amalgamul de acolo şi gândindu-te la toată munca pe care n-ai reuşit s-o faci în această săptămână şi la toată munca ce te aşteaptă săptămâna viitoare. Şi deodată înţelegi că *pur şi simplu acel volum de muncă nu va putea fi realizat.* Pur şi simplu nu există nici o cale în lumea asta ca să poţi acoperi singur tot acel volum de muncă!

Într-o străfulgerare înţelegi că afacerea ta a devenit şeful de care credeai că ai scăpat. Nu există aşa ceva, să scapi de şef!

Etapa Copilăriei se sfârşeşte atunci când proprietarul înţelege că afacerea nu mai poate fi administrată ca până atunci; că pentru a supravieţui lucrurile trebuie schimbate.

Atunci când acest lucru se întâmplă – adică momentul în care realitatea devine evidentă – cele mai multe mici afaceri ajung la faliment.

Când se petrece acest lucru, cei mai mulţi dintre Tehnicieni încuie uşa în urma lor şi pleacă.

Restul trec în etapa Adolescenţei.

Sarah începu să arate din nou înfrântă. Văzusem acea privire mai înainte pe feţele a nenumăraţi clienţi. Atunci când un Tehnician transformat în patron se confruntă brusc cu realitatea situaţiei sale, se poate instaura un sentiment de deznădejde. Provocarea poate părea copleşitoare. Dar am simţit că Sarah va lupta împotriva disperării – şi a ei însăşi – până când va stăpâni situaţia.

– Cred că tot nu înţeleg, spuse ea. Ce este rău în a fi un bun Tehnician? Îmi plăcea munca pe care o făceam. Şi dacă nu ar fi trebuit să fac toate celelalte activităţi, încă mi-ar fi plăcut!

– Sigur că ţi-ar fi plăcut, am răspuns eu. Şi tocmai asta-i ideea! Nu-i nimic rău în a fi un bun Tehnician. Este rău a fi un bun Tehnician şi în acelaşi timp proprietarul afacerii deoarece, ca Tehnician transformat în patron, centrul atenţiei tale este răsturnat. Vezi lumea întoarsă cu fundul în sus în loc s-o vezi normal. Ai o viziune tactică în loc să ai una strategică. Vezi munca ce trebuie

realizată şi, datorită modului în care eşti construit, sari imediat s-o faci! Crezi că o afacere nu este altceva decât un amestec de tipuri variate de activităţi care se realizează în cadrul ei, când de fapt, o afacere înseamnă mult mai mult decât atât.

Dacă vrei să prestezi o activitate practică în cadrul unei afaceri, ia-ţi o slujbă la firma altcuiva! Dar nu te apuca de o muncă practică în firma ta deoarece, în timp ce munceşti sau răspunzi la telefon, sau coci plăcinte, sau cureţi geamurile şi podelele, adică în timp ce faci, faci şi iar faci, există ceva mult mai important care nu se realizează. Este vorba de activitatea pe care nu o faci, adică activitatea strategică, activitatea întreprinzătoare care-ţi va duce afacerea înainte, care-ţi va oferi viaţa pe care n-ai cunoscut-o încă.

Nu, am spus, bucurându-mă cu adevărat să spun asta, nu-i nimic rău în activitatea practică; ea este, poate fi, pură bucurie. Este o problemă numai atunci când Tehnicianul înăbuşă toate celelalte personalităţi. Atunci când Tehnicianul îţi umple ziua cu muncă. Atunci când Tehnicianul evită provocarea de a învăţa cum să dezvolte o afacere. Atunci când Tehnicianul dă înapoi în faţa rolului Întreprinzătorului, atât de necesar vitalităţii şi avântului unei mici afaceri cu adevărat extraordinare, precum şi din faţa rolului managerial atât de hotărâtor pentru echilibrul operaţional zilnic sau pentru desţelenirea terenului în cadrul unei mici afaceri. A fi un Tehnician grozav este pur şi simplu insuficient pentru sarcina de a construi o afacere grozavă. A te lăsa epuizat de munca tactică din cadrul afacerii, cum se întâmplă cu fiecare Tehnician care se lasă prins de spiritul întreprinzător, conduce doar la un singur lucru: o muncă foarte complicată, zadarnică şi în final degradantă!

Înţeleg că tu ştii cum te simţi în asemenea situaţie, Sarah. Poţi să-ţi dai seama că, atâta timp cât vezi afacerea din perspectiva Tehnicianului, eşti condamnată să continui să trăieşti această situaţie? am întrebat-o eu cât de blând am putut.

Am văzut că Sarah încă se lupta cu ideea de a acţiona diferit faţă de felul cum acţionase până atunci. Aşteptam întrebarea pe care ştiam că o coace şi n-a durat mult până să mi-o pună.

– Dar nu pot nici măcar să-mi *imaginez* cum ar exista afacerea mea fără ca eu să muncesc, spuse ea. A depins întotdeauna de mine. Dacă n-aş fi fost eu, clienţii mei s-ar fi dus în altă parte. Nu sunt sigură că înţeleg ce este rău în asta.

– Ei bine, gândeşte-te, am spus eu. Într-o afacere care depinde de tine, de stilul tău, de personalitatea ta, de prezenţa ta, de talentul şi voinţa ta de a face munca, dacă nu eşti prezentă, de ce ar trebui să plece clienţii în altă parte? Deoarece într-o astfel de afacere, clienţii nu cumpără capacitatea afacerii de a le da ce vor, ci capacitatea ta de a le da ce vor. Şi aici lucrurile nu stau cum trebuie! Ce se întâmplă dacă nu vrei să fii prezentă? Ce dacă ai chef să fii în altă parte? Sau să-ţi iei o vacanţă? Sau să stai acasă? Să citeşti o carte? Să lucrezi în grădină? Sau să ţii Sabatul, pentru numele lui Dumnezeu? Nu există vreun loc unde ai vrea să fii uneori mai degrabă decât la firma ta ca să-i serveşti pe clienţii tăi care au nevoie de tine atât de mult pentru că tu eşti singura persoană care poate să-i servească? Ce se întâmplă dacă eşti bolnavă sau te simţi rău? Sau dacă pur şi simplu ţi-e lene?

Nu înţelegi? Dacă afacerea ta depinde de tine, înseamnă că nu eşti patroana afacerii, ci că ai doar o slujbă. Şi este cea mai proastă slujbă din lume pentru că munceşti pentru o aiurită!

Şi în plus, nu acesta este scopul intrării în afaceri. Scopul intrării în afaceri este să scapi de o slujbă ca să poţi crea slujbe pentru alţi oameni. Scopul intrării în afaceri este să te extinzi dincolo de orizontul tău actual, aşa încât să poţi inventa ceva care să satisfacă o necesitate a pieţei care nu a mai fost satisfăcută înainte. Astfel vei putea trăi o nouă viaţă mai bogată şi mai captivantă.

Sarah spuse:

– Nu-mi place să bat apa în piuă, dar ce se întâmplă dacă vreau să realizez activitatea practică din afacerea mea? Ce se întâmplă dacă nu vreau să fac altceva decât asta?

– Atunci, pentru numele lui Dumnezeu, am spus cât de apăsat am îndrăznit, scapă de afacerea ta! Şi fă asta cât poţi de repede. Pentru că nu poţi să împaci şi capra şi varza. Nu poţi mânca o plăcintă şi s-o păstrezi în acelaşi timp. Nu poţi ignora responsabilităţile financiare, cele de marketing, responsabilităţile privind vânzările şi cele administrative. Nu poţi ignora nevoia viitoare a angajaţilor tăi de a fi conduşi, de a avea un obiectiv, de a beneficia de un management responsabil, de o comunicare eficientă, de ceva mai mult decât o simplă slujbă al cărei singur scop să fie acela de a te susţine pe tine să-ţi îndeplineşti sarcinile. Să nu mai pomenim şi de ceea ce solicită afacerea ta de la tine dacă vrei ca ea să prospere:

să înţelegi modul în care funcţionează o afacere, să înţelegi dinamica afacerii – fluxul de lichidităţi, dezvoltarea, receptivitatea clienţilor, sensibilitatea concurenţilor şi aşa mai departe.

Ideea este că, i-am spus eu, privindu-i faţa întristându-se şi apoi începând să-şi revină datorită unei întrebări neexprimate, dacă tot ce vrei de la afacerea ta este ocazia să faci ce făceai şi înainte de a porni afacerea, să fii plătită mai bine şi să ai mai multă libertate de mişcare, lăcomia ta – ştiu că sună dur, dar asta este – şi indulgenţa ta faţă de sine te vor mistui în final, atât pe tine cât şi afacerea ta.

Am făcut o pauză şi apoi am continuat pentru că vedeam că Sarah nu este total convinsă.

– Pur şi simplu nu poţi ajunge din acest punct acolo unde vrei! Nu poţi juca rolul Tehnicianului şi să ignori rolurile Întreprinzătorului şi Managerului doar pentru că nu eşti pregătită să le joci. Şi asta deoarece, în momentul în care ai ales să porneşti o mică afacere, ai optat fără să-ţi dai seama, să joci un joc mai complicat decât ai jucat vreodată. Şi ca să joci acest joc nou numit *construirea unei mici afaceri care funcţionează cu adevărat*, Întreprinzătorul din tine trebuie convins, hrănit şi trebuie să i se acorde spaţiul de care are nevoie pentru a se dezvolta. Iar Managerul din tine trebuie sprijinit şi el ca să-şi poată dezvolta aptitudinile de a crea ordine şi de a transforma viziunea întreprinzătoare în acţiune ce poate fi implementată eficient în lumea reală. Dacă nu reuşeşti să faci asta vei fi împinsă probabil pe marginea dezastrului şi, în final, te vei prăbuşi. Aceasta deoarece o mică afacere ne cere, pur şi simplu, să facem toate acestea sau se va ofili. Aşa că, fie că ne place sau nu, trebuie să învăţăm cum să procedăm. Lucrul cel mai captivant este acela că, o dată ce ai pornit, o dată ce laşi Tehnicianul din tine să pălească, o dată ce faci loc celorlalte personalităţi ale tale să înflorească, jocul oferă mai multe satisfacţii decât îţi poţi imagina în acest moment din viaţa afacerii tale.

– Spune-mi mai multe despre asta, spuse Sarah. Chiar vreau să ştiu.

– Îţi voi spune, am răspuns eu. Deja simt că ai înţeles un pic mai mult decât crezi. Dar mai întâi să vorbim despre Adolescenţă, care este următoarea etapă a dezvoltării unei mici afaceri.

4

ADOLESCENŢA: ÎŢI IEI AJUTOARE

Ca şi guverne, ne poticnim între crize şi programe de protecţie împleticindu-ne spre viitor fără nici un plan, fără speranţă sau viziune.

Alvin Toffler
The Third Wave (Al treilea val)

Adolescenţa începe în acel moment al vieţii afacerii dumneavoastră când vă hotărâţi să vă luaţi ajutor.

Nu se poate prezice cât de repede trebuie să se întâmple aceasta. Dar se întâmplă întotdeauna şi această decizie este grăbită de o criză petrecută în etapa Copilăriei.

Orice afacere care durează trebuie să intre în faza Adolescenţei. Orice mic patron care supravieţuieşte caută ajutor.

Ce fel de ajutor vei căuta tu, Tehnicianul supra-aglomerat?

Răspunsul este pe cât de uşor, pe atât de inevitabil: *ajutor tehnic*.

Pe cineva cu experienţă.

Pe cineva cu experienţă în tipul tău de afacere.

Cineva care ştie cum să facă munca practică – de obicei, acea muncă ce nu-ţi place ţie.

Patronul orientat spre vânzări caută o persoană care să muncească în producţie.

Patronul orientat spre producţie caută o persoană calificată în vânzări.

Şi aproape toată lumea caută pe cineva care să ţină contabilitatea! Pentru că dacă este ceva pe care majoritatea patronilor de mici afaceri urăsc să-l facă – şi prin urmare îl ignoră – acesta este contabilitatea.

Şi aşa se face că aduceţi primul angajat – pe Harry, un contabil de şaizeci şi opt de ani care face contabilitate de când avea doisprezece ani.

Harry ştie toate secretele contabilităţii.

El ştie cum să ţină contabilitatea în opt feluri diferite.

Dar cel mai important lucr u este că Harry are douăzeci şi doi de ani experienţă în ţinerea contabilităţii unei firme exact ca a dumneavoastră.

Nu există nimic ce nu ar şti Harry despre tipul dumneavoastră de afacere.

Iar acum el este al dumneavoastră.

Lumea arată din nou mai frumoasă.

O minge grozavă este pe cale să vă fie servită – şi pentru variaţie vă va fi servită de altcineva.

Este luni dimineaţă. Harry soseşte. Îl salutaţi cu căldură şi, hai să recunoaştem, cu emoţie. Aţi petrecut tot sfârşitul de săptămână pregătind acest moment. I-aţi pregătit un spaţiu generos. I-aţi aranjat registrele şi un teanc de scrisori nedesfăcute pe birou. I-aţi cumpărat o ceaşcă de cafea cu numele lui imprimat pe ea. Aţi fost chiar atât de grijuliu încât să-i găsiţi o pernă pentru scaun (doar va sta aşezat atâta timp).

Există un moment critic în orice afacere, atunci când patronul aduce primul angajat să facă munca pe care el nu ştie s-o facă sau pe care nu vrea s-o facă. În afacerea dumneavoastră, Harry este acea persoană. Iar în această dimineaţă de luni este acel moment critic.

Gândiţi-vă la asta.

Aţi făcut un pas mare. Registrele sunt pe biroul lui Harry în loc să fie pe biroul dumneavoastră.

Şi ce-i mai important, Harry este pe cale să devină singura persoană din lume care va cunoaşte povestea adevărată a afacerii dumneavoastră.

Harry se va uita prin registre şi va şti adevărul.

Harry, primul dumneavoastră angajat şi cel mai important, este pe cale să afle un secret pe care l-aţi ascuns faţă de toţi ceilalţi: *că nu ştiţi unde vă aflaţi cu afacerea!*

Întrebarea este ce va face el faţă de această problemă?

Va râde?

Va plânge?

Va pleca?

Sau se va apuca de treabă?

Iar dacă Harry nu va ţine contabilitatea, cine o va face?

Dar, deodată, auziţi zgomotul regulat al tastelor calculatorului de pe biroul lui Harry.

Lucrează!

Harry va rămâne!

Nu puteţi crede ce noroc aveţi!

Nu va mai trebui să vă ocupaţi de contabilitate.

Şi dintr-o singură lovitură, înţelegeţi deodată ce înseamnă să fii în afaceri într-un fel în care nu vi s-a mai întâmplat înainte.

„Nu va mai trebui să mă ocup de contabilitate!"

În sfârşit sunteţi liber. Managerul din dumneavoastră se trezeşte, iar Tehnicianul se duce temporar la culcare. Grijile dumneavoastră s-au sfârşit. Altcineva se va ocupa de contabilitate acum.

Dar în acelaşi timp – cum nu sunteţi obişnuit să fiţi Manager – libertatea pe care tocmai aţi descoperit-o ia o formă mult prea obişnuită.

Se numeşte *Management prin abdicare* mai degrabă decât *prin delegare*.

Pe scurt, la fel cum a făcut fiecare patron al unei mici afaceri înaintea dumneavoastră, îi înmânaţi registrele lui Harry şi fugiţi.

Iar pentru o vreme sunteţi liber. Cel puţin relativ. În fond, tot vă rămâne de făcut restul muncii.

Dar acum, că îl aveţi pe Harry, lucrurile încep să se schimbe.

Deoarece, atunci când Harry nu este total cufundat în dosare, îl puteţi pune să răspundă la telefon.

Iar când nu răspunde la telefon, îl puteţi pune să se ocupe puţin de expediţie şi recepţie de mărfuri.

Iar când nu se ocupă de expediţie şi recepţie, ar putea să se ocupe puţin şi de clienţi.

Iar când nu se ocupă de câțiva dintre clienții dumneavoastră, ei bine, cine știe ce v-ar mai trece prin cap să-i dați să facă?

Viața devine mai ușoară. Un vis.

Începeți să luați prânzul mai în tihnă: treizeci de minute în loc de cincisprezece.

Plecați puțin mai devreme la sfârșitul zilei: la ora opt seara în loc de nouă.

Harry vine la dumneavoastră, din când în când, ca să vă spună ce are nevoie, iar dumneavoastră, ocupat ca de obicei, îi spuneți pur și simplu să se descurce. Cum anume nu contează, atâta timp cât nu vă mai deranjează pe dumneavoastră cu detaliile. Aveți altceva în oală la fiert.

Harry are nevoie de mai mulți oameni. Afacerea începe să se dezvolte. Ocupat ca de obicei, îi spuneți să facă angajări. Și el o face. Harry este o minune de om. Este grozav să ai un tip ca Harry. Nu trebuie să te gândești la ce face el; nu trebuie să-i porți de grijă cum se descurcă. Nu se plânge niciodată. Doar muncește. Și el face toată munca pe care dumneavoastră urâți s-o faceți. Aceasta este cea mai grozavă dintre toate lumile posibile. Ați ajuns șef, faceți munca care vă place, iar Harry are grijă de tot restul. Ah, ce viață de Întreprinzător!

Și deodată, pe neașteptate, se întâmplă ceva.

O clientă sună ca să se plângă pentru că nu a fost tratată bine de către unul dintre oamenii dumneavoastră. „Cine a fost persoana," întrebați ușurându-vă năduful în sinea dumneavoastră. Ea nu știe, dar dacă angajați oameni de acest fel, nu va mai fi clienta dumneavoastră.

Promiteți să cercetați situația.

Banca dumneavoastră sună să vă spună că ați rămas cu conturi descoperite. „Cum s-a întâmplat asta?" întrebați dumneavoastră cu inima la gât. Funcționarul nu știe, dar dacă nu supravegheați lucrurile mai atent „va trebui să ia măsuri".

Promiteți să cercetați lucrurile.

Cel mai vechi furnizor al dumneavoastră vă sună ca să vă spună că ați trimis săptămâna trecută o comandă greșită, așa că mărfurile vor întârzia zece săptămâni. Mai rău decât atât, va trebui să plătiți surplusul comandat. „Cum s-a întâmplat așa ceva?" îl întrebați dumneavoastră întinzând mâna după un calmant. Nu

ştie, dar dacă nu puteţi să faceţi comenzi mai exacte, va trebui să caute alte opţiuni.

Promiteţi să cercetaţi şi acest lucru.

Afară, pe rampa de expediţii, daţi peste un flăcău pe care l-a angajat Harry. Vă uitaţi la ambalaje şi explodaţi. „Cine te-a învăţat să împachetezi un colet în felul ăsta?" îl întrebaţi pe flăcăul mirat. „Nu ţi-a arătat nimeni să faci cum trebuie lucrul ăsta? Dă-mi mie. O s-o fac eu însumi."

Şi vă apucaţi de treabă.

În după amiaza aceleiaşi zile se întâmplă să treceţi pe lângă linia de producţie. Aproape că vi se taie genunchii. „Cine te-a învăţat să lucrezi aşa?" spuneţi împleticindu-vă în vorbă muncitorului uimit. „Nu ţi-a arătat nimeni cum trebuie făcute lucrurile ca lumea? Hai, dă-mi mie. O s-o fac eu însumi."

Şi vă apucaţi de treabă.

Chiar a doua zi dimineaţă vorbiţi cu noua specialistă în vânzări pe care a angajat-o tot Harry.

„Ce s-a întâmplat clientului X?" o întrebaţi. Răspunsul ei vă scoate din sărite. „Când aveam eu grijă de el nu apăreau niciodată probleme de acest gen!" zbieraţi dumneavoastră. „Lasă, o să am grijă eu însumi de treaba asta."

Şi o faceţi.

Iar flăcăul de la expediţii se uită la muncitorul de pe linia de producţie, şi amândoi la specialista în vânzări, şi toţi trei se uită la şeful pe care-l ştiu, adică Harry, întrebându-se: „Cine naiba mai este şi ăsta?" Harry doar ridică din umeri şi spune (aşa cum numai un om care a lucrat pentru alţii mai bine de cincizeci de ani poate spune): „Oh, era doar şeful."

Dar, ascultaţi aici: *ceea ce ştie Harry, dumneavoastră sunteţi tocmai pe cale să aflaţi.*

Că acesta este numai începutul unui proces care apare în etapa de Adolescenţă a fiecărei afaceri îndată ce Managementul prin abdicare aplicat de patron începe să-şi arate consecinţele. Este numai începutul unui proces de declin în care numărul bilelor din aer nu numai că depăşeşte capacitatea dumneavoastră de a jongla cu ele, ci şi capacitatea angajaţilor dumneavoastră.

Ce ştie Harry, şi dumneavoastră sunteţi pe cale să aflaţi, este faptul că acesta este numai începutul unui proces în care bilele

sunt scăpate tot mai des faţă de situaţia când dumneavoastră făceaţi totul de unul singur.

Şi cum zgomotul bilelor care cad este tot mai asurzitor, începeţi să înţelegeţi că nu ar fi trebuit niciodată să aveţi încredere în Harry.

Nu ar fi trebuit să aveţi încredere în nimeni niciodată.

Ar fi trebuit să ştiţi asta.

Cum bilele continuă să cadă cu o frecvenţă copleşitoare, începeţi să înţelegeţi că nimănui nu-i pasă de afacerea dumneavoastră în felul în care vă pasă dumneavoastră.

Că nimeni nu vrea să muncească la fel de mult ca dumneavoastră.

Că nimeni nu are modul dumneavoastră de a judeca, aptitudinile dumneavoastră, dorinţa sau interesul dumneavoastră pentru afacere.

Că dacă vreţi ca lucrurile să fie făcute cum trebuie, atunci trebuie să vă implicaţi personal.

Aşa că fugiţi înapoi la afacerea dumneavoastră pentru a deveni din nou maestrul jongleur. Este aceeaşi poveste veche. Cercetaţi orice afacere din lumea asta aflată în etapa Adolescenţei şi-l veţi găsi pe patron muncind, muncind, muncind, ocupat, ocupat, ocupat – făcând orice activitate trebuie realizată în afacerea sa – în ciuda faptului că acum are oameni despre care se presupune că ar trebui să muncească în locul lui. Oameni pe care îi plăteşte!

Şi ce este mai rău, cu cât el munceşte mai mult, cu atât angajaţii lui muncesc mai puţin.

Şi cu cât fac mai puţin angajaţii, el ştie cu atât mai mult că, dacă vrea ca lucrurile să fie bine făcute, atunci va trebui să le facă el însuşi. Aşa că se bagă tot mai mult în munca lor.

Dar Harry ştia asta când s-a angajat.

Ar fi putut să vă spună – dumneavoastră, noul său şef – că în final, şeful se amestecă întotdeauna.

Harry ar fi putut spune că munca nu va avea niciodată calitatea care să-l satisfacă pe şef.

Iar motivul pentru care se întâmplă acest lucru este acela că şeful se răzgândeşte mereu cu privire la munca ce trebuie făcută şi cum trebuie ea făcută.

Totuşi, ceea ce nu ştie Harry este de ce vă ieşiţi din fire mereu.

Că de fapt nu angajaţii dumneavoastră vă scot din sărite.

Că nu clienţii care se plâng vă înnebunesc.

Că nu banca, furnizorul sau ambalajul incorect vă scot din minţi.

Că nu acel „nimănui nu-i pasă" sau „nimic nu este făcut la timp" vă înnebuneşte.

Nu, problemele nu sunt în afara dumneavoastră.

Problema este că dumneavoastră nu ştiţi să procedaţi în alt fel.

Sunteţi neajutorat, disperat când ceva nu merge. Ca să vă comportaţi diferit ar trebui să treziţi personalităţile care au stat adormite mult timp in interiorul dumneavoastră – Întreprinzătorul şi Managerul – şi apoi să le ajutaţi să-şi dezvolte acele aptitudini folositoare afacerii dumneavoastră.

Dar Tehnicianul din dumneavoastră nu se va da la fund suficient de mult timp pentru a permite acest lucru.

Tehnicianul din dumneavoastră trebuie să meargă la muncă!

Tehnicianul din dumneavoastră trebuie să prindă bilele!

Tehnicianul din dumneavoastră trebuie să fie mereu ocupat. Dar Tehnicianul din dumneavoastră tocmai a atins limitele zonei lui de confort.

Am privit-o pe Sarah şi pot spune că am atins o zonă sensibilă.

Sarah a descoperit ceva în cursul conversaţiei noastre – ceva despre zona ei de confort care era foarte important pentru ea.

Şi, intuitiv, am ştiut că tocmai surprinsesem un instantaneu al problemei.

5

ÎN AFARA ZONEI DE CONFORT

> Înstrăinarea de sine creează schimbări drastice şi generează necesitatea naşterii unei noi identităţi. Şi probabil că depinde de modul în care această necesitate este satisfăcută pentru ca procesul schimbării să se desfăşoare lin sau dacă apar convulsii şi explozii.
>
> *Eric Hoffer*
> *The Temper Of Our Time*

Orice mică afacere aflată în etapa Adolescenţei ajunge într-un punct în care îl împinge pe proprietar în afara zonei sale de confort – acele hotare între care el se simte în siguranţă în ceea ce priveşte capacitatea de a-şi controla mediul şi în afara cărora începe să piardă controlul.

Limitele Tehnicianului sunt determinate de volumul de muncă pe care o poate face singur.

Limitele Managerului sunt definite de numărul de lucrători pe care îi poate supraveghea eficient sau de numărul managerilor subordonaţi pe care îi poate organiza în cadrul unei activităţi productive.

Limitele Întreprinzătorului depind de numărul de manageri pe care îi poate convinge să-i urmeze viziunea.

Pe măsură ce o afacere se dezvoltă, ea va depăşi inevitabil capacitatea de control a proprietarului ei – capacitatea lui de a aborda, de a simţi şi de a înţelege activităţile ce trebuie realizate,

precum şi de a inspecta personal progresul acestor activităţi – aşa cum simte nevoia să facă orice Tehnician.

Disperat, Tehnicianul face mai degrabă ceea ce ştie să facă decât ceea ce nu ştie, abdicând astfel de la rolul de manager şi pasând această responsabilitate altcuiva, de pildă unui „Harry".

În acel moment, disperarea sa se transformă în speranţă. El speră că Harry se va descurca şi că nu va mai trebui să-şi facă griji.

Dar Harry îşi are propriile lui necesităţi. Harry este şi el un Tehnician. El are nevoie să primească mai multe indicaţii despre direcţia în care merge decât îi poate da patronul său care este tot un Tehnician. El are nevoie să ştie de ce face ceea ce face. El trebuie să ştie rezultatele pentru care este responsabil şi standardele după care munca lui este evaluată. El are nevoie să ştie de asemenea încotro se îndreaptă afacerea şi unde se încadrează responsabilităţile lui în strategia globală.

Pentru a munci eficient, Harry are nevoie de ceva ce nu-i poate da Tehnicianul transformat în patron – şi anume de un Manager! Iar lipsa Managerului face ca afacerea să se prăbuşească în vrie.

Pe măsură ce afacerea se dezvoltă în afara limitelor zonei de confort a patronului – iar prăbuşirea în vrie se accelerează – există numai trei direcţii de acţiune pe care afacerea le poate urma. Se poate întoarce la etapa Copilăriei. Poate da faliment. Sau se poate agăţa de viaţă.

Să aruncăm o privire asupra fiecărei situaţii.

Reducerea activităţii

Una dintre cele mai logice şi mai previzibile reacţii ale Tehnicianului transformat în Patron în faţa haosului etapei de Adolescenţă este decizia de a reduce activitatea. Dacă nu poţi controla haosul, scapă de el.

Întoarce-te la situaţia când făceai totul de unul singur, când nu aveai angajaţi cărora să le porţi de grijă, sau prea mulţi clienţi, sau prea multe facturi scadente neplătite şi sume de încasat restante, sau prea multe mijloace de producţie.

Pe scurt, întoarce-te la vremea când afacerea era simplă, adică la faza Copilăriei.

Şi mii după mii de Tehnicieni fac exact acest lucru. Concediază angajaţii, scapă de mijloacele de producţie, împachetează facturile scadente într-o pungă mare, închiriază o incintă mai mică, pun maşina de producţie în mijloc, telefonul deasupra şi se apucă din nou să facă totul singuri.

Se întorc la situaţia când sunt patroni, bucătari şefi şi spălători de vase în acelaşi timp – făcând singuri tot ce trebuie făcut, dar simţindu-se confortabil pentru că au recâştigat controlul.

„Ce poate merge prost?" se gândesc ei în sinea lor, uitând dintr-o dată că au mai trecut prin această situaţie. În mod previzibil, vor plăti din nou preţul.

Într-o dimineaţă, poate fi după şase săptămâni sau după şase ani de când ai redus din nou activitatea, inevitabilul se întâmplă.

Te trezeşti în patul tău, iar soţia se întoarce spre tine şi spune:

– Ce nu-i în regulă? Nu arăţi prea bine.

– Nici nu mă simt prea bine, răspunzi tu.

– Vrei să vorbeşti despre asta? întreabă ea.

– Este simplu, spui tu, nu vreau să mai muncesc pentru afacerea asta!

Apoi soţia îţi pune o întrebare logică:

– Dar dacă nu te ocupi tu de afacere, cine o va face?

Şi dintr-o dată eşti lovit de realitatea condiţiei tale.

Realizezi ceva la care ai evitat să te gândeşti în toţi anii aceştia.

Dai nas în nas cu inevitabilul adevăr:

Nu deţii o afacere – deţii o slujbă!

Mai mult, este cea mai proastă slujbă din lume!

Nu poţi să închizi afacerea când vrei tu pentru că dacă o închizi nu mai câştigi bani.

Nu o poţi părăsi când vrei pentru că dacă pleci nu este nimeni în urmă care să muncească.

Nu poţi s-o vinzi când vrei pentru că nimeni nu vrea să cumpere o slujbă.

În acest moment simţi disperarea şi cinismul pe care ajunge să-l simtă aproape fiecare proprietar al unei mici afaceri.

Dacă a existat vreodată un vis, cât de mic, a zburat. Şi o dată cu el orice dorinţă de a fi mereu ocupat, ocupat şi iar ocupat.

Nu vreţi să mai spălaţi ferestrele.

Nu vreţi să mai măturaţi podelele.

Clienţii devin mai degrabă o povară decât o şansă, deoarece dacă cineva cumpără ceva, dumneavoastră va trebui să munciţi.

Standardele dumneavoastră privind îmbrăcămintea încep să decadă.

Firma de deasupra uşii din faţă începe să pălească şi să se scorojească.

Iar dumneavoastră nu vă pasă.

Pentru că atunci când visul a dispărut, singurul lucru care a rămas este munca.

Tirania rutinei.

Corvoada zilnică a unei activităţi fără ţintă.

În final, trageţi obloanele. Nu există nimic care să vă mai ţină acolo.

După înregistrările Administraţiei pentru Mici Afaceri, în Statele Unite, mai mult de 400.000 de asemenea mici firme îşi trag obloanele în fiecare an.

Şi este de înţeles.

Afacerea, odinioară promisiunea strălucitoare a vieţii dumneavoastră şi care acum nu mai promite nimic, a devenit treptat o cameră mortuară pentru visurile decedate.

Mărşăluind spre faliment

Afacerea aflată în faza Adolescenţei are şi o altă alternativă care este cu siguranţă mai puţin traumatizantă, dar hotărât mai dramatică decât reducerea activităţii. Afacerea poate creşte din ce în ce mai repede până se auto-distruge datorită propriului avânt.

Lista este fără de sfârşit: Itel, Osburne Computer, Coleco şi alte nenumărate firme. Toate aceste firme „mărşăluind spre faliment" au fost pornite datorită spiritului întreprinzător al unui Tehnician care s-a concentrat pe un obiectiv greşit şi anume pe marfa pe care o produce afacerea în loc să se concentreze pe afacerea însăşi.

Afacerile care „mărşăluiesc spre faliment" sunt o caracteristică a timpurilor noastre.

Ele sunt un fenomen cauzat de înalta tehnologie.

O dată cu creşterea explozivă a noilor tehnologii şi a numărului celor care le creează, o nouă rasă de tehnicieni s-a îngrămădit în arena afacerilor.

O dată cu aceşti vrăjitori şi virtuozitatea lor tehnică aparent nelimitată, o avalanşă de noi produse a năvălit prin uşile larg deschise ale unor pieţe receptive şi efervescente.

Din nefericire, cele mai multe dintre aceste firme de abia trec prin acele uşi după care avântul incontrolabil care le-a adus acolo le forţează să se poticnească şi apoi să se prăbuşească.

Şi toate excesele Adolescenţei, pe cât pot fi de înşelătoare şi tulburătoare într-o firmă normală aflată în expansiune, pe atât sunt de dezastruoase într-o afacere „mărşăluind spre faliment".

Oricât de repede creşte o afacere, haosul creşte încă şi mai repede. Şi asta deoarece, legaţi cum sunt de ritmul progresului tehnologic, Tehnicianul şi oamenii săi au rareori suficient timp pentru a câştiga o perspectivă asupra condiţiei lor. Cererea pentru produsul cu care se mândresc atât de mult depăşeşte rapid capacitatea lor obişnuită de producţie din etapa Adolescenţei.

Rezultatul este aproape întotdeauna dezastruos. Afacerea explodează lăsând în urmă oameni care, cel mai adesea, justifică explozia ca fiind o consecinţă inevitabilă a faptului că operează într-o zonă foarte dinamică în care norocul, viteza de acţiune şi un strop genial de curaj tehnologic sunt componentele necesare pentru a reuşi.

Realitatea este diferită.

Norocul, viteza de acţiune şi tehnologia genială nu au fost niciodată suficiente pentru că există întotdeauna altcineva care este mai norocos, mai rapid şi mai genial. Din nefericire, o dată lansat în această cursă rapidă, timpul este puţin şi prea preţios pentru a asculta. Cursa este câştigată din reflexe, printr-o inspiraţie de geniu sau printr-o conjunctură norocoasă.

Firma care „mărşăluieşte spre faliment" poate fi considerată a fi echivalentul ruletei ruseşti în industria înaltei tehnologii. Şi de multe ori joacă la această ruletă oameni care nici măcar nu ştiu că pistolul este încărcat!

Supravieţuirea după Adolescenţă

Cea mai tragică posibilitate pentru o afacere aflată în etapa Adolescenţei este ca ea chiar să supravieţuiască!

Sunteţi un individ cu o voinţă incredibil de puternică, încăpăţânat, ţintit pe un scop şi hotărât să nu vă daţi bătut.

Vă duceţi în fiecare dimineaţă la firma dumneavoastră cu un spirit de răzbunare, absolut convins că acolo se află o junglă şi pe deplin angajat să faceţi orice ar fi necesar pentru a supravieţui.

Şi supravieţuiţi. Loviţi sau linguşiţi, mânaţi de la spate angajaţii şi clienţii, vă umflaţi în pene în faţa familiei şi a prietenilor – pentru că, în fond, trebuie să ţineţi afacerea pe picioare. Şi ştiţi că există o singură cale spre a o face: *trebuie să fiţi acolo tot timpul.*

În etapa Supravieţuirii după Adolescenţă sunteţi mistuit de afacere şi de posibilitatea de a o pierde.

Aşa că investiţi tot ce aveţi în afacere.

Şi oricare ar fi motivele reuşiţi s-o ţineţi pe picioare.

Zi după zi, luptând pe aceleaşi baricade în exact acelaşi mod în care aţi făcut-o şi ieri.

Nu vă schimbaţi niciodată.

Noapte de noapte vă duceţi acasă să vă destindeţi precum un resort numai pentru a vă încorda şi mai tare în aşteptarea zilei de mâine.

În final, nu va exploda afacerea – dumneavoastră veţi exploda!

Sunteţi precum un motor în doisprezece cilindri care lucrează numai cu un cilindru, suflând din greu şi încercând din toate puterile să produceţi rezultatele unui motor de doisprezece cilindri.

Dar în final şi inevitabil, sunteţi epuizat.

Pur şi simplu nu mai puteţi face nimic decât să înfruntaţi faptul că un cilindru nu poate produce puterea a doisprezece cilindri, oricât de mult aţi încerca.

Cineva trebuie să cedeze şi acel cineva sunteţi dumneavoastră.

Sună cunoscut?

Ei bine, dacă sunteţi în afaceri de ceva timp, ar trebui să vă sune cunoscut.

Iar dacă nu sunteţi în afaceri de mult timp, probabil că o să vă sune cunoscut într-o zi.

Tragedia constă în faptul că situaţia Copilăriei şi a Adolescenţei domină micile afaceri din Statele Unite.

Cele mai multe firme pe care le-am vizitat noi, cei de la Corporaţia Gerber, în ultimii şaptesprezece ani erau în aceste situaţii dominate de confuzie exacerbată şi de entuziasm pierdut.

Acest lucru nu trebuia să se întâmple. Există căi mai bune.

Punctul sensibil pe care l-am atins mai devreme în cazul lui Sarah s-a calmat suficient ca s-o lase să-şi adune gândurile.

– Cum de ai ştiut? m-a întrebat ea calmă. Ai vorbit cu cineva despre mine? spuse ea dorind să creadă în parte că ştiam mai multe despre povestea ei decât am lăsat să se vadă, în parte ştiind că povestea ei seamănă cu atâtea altele.

Sarah ştia răspunsul. Înainte să pot confirma, ea spuse:

– Mi-am redus din nou activitatea. Şi tot nu înţeleg ce s-a întâmplat.

Privi în jurul micului magazin ca şi cum ar fi văzut pe cineva sau ceva ce eu nu puteam vedea.

– În cazul meu Harry se numea Elisabeta, suspină ea. Am angajat-o când afacerea era pornită doar de şase luni. Elisabeta făcea totul pentru mine. Era absolut incredibilă. Nu ştiu ce m-aş fi făcut fără ea. Ea ţinea contabilitatea. Mă ajuta să coc plăcintele. Făcea curăţenie dimineaţa şi după ce închideam. Ea a angajat primii trei oameni, i-a învăţat cum să facă diverse sarcini care trebuiau îndeplinite. Era întotdeauna prezentă când aveam nevoie de ea. Iar pe măsură ce afacerea a crescut în următorii doi ani, Elisabeta a preluat tot mai multe responsabilităţi în cadrul afacerii. Muncea la fel de mult ca şi mine. Şi părea să-i placă aici. Părea să mă placă şi pe mine. Dumnezeu ştie, am ţinut mult la ea. Iar apoi, într-o zi – era într-o miercuri, cred că pe 10 iunie, la şapte dimineaţa – m-a sunat şi mi-a spus că nu va mai veni la firmă. Că şi-a luat altă slujbă. Că nu putea să-şi permită să muncească pentru cât o plăteam. Uite aşa! Nu mi-am putut crede urechile. Nu puteam crede că vorbeşte serios. Am crezut că este o glumă. Am râs şi am spus: „Haide, Elisabeta!" sau ceva de genul ăsta. Iar Elisabeta mi-a spus că îi pare rău. Şi apoi a închis! Pur şi simplu a închis. Ei bine, stăteam acolo şi plângeam. Iar apoi mi s-a făcut frică, o frică pe care n-am mai simţit-o niciodată mai înainte. Mă lua cu frig pe dinăuntru. Cum s-a întâmplat asta? Mă gândeam la mine. Cum a putut o persoană pe care credeam că o cunosc bine, o persoană în care aveam atâta încredere să devină deodată o străină? Ce spune asta despre mine, pentru Dumnezeu? Spune că n-am judecată? Spune că ar fi trebuit să stau de vorbă cu Elisabeta, dar n-am făcut-o? Dar plăcintele trebuiau scoase din cuptor, podelele trebuiau curăţate, şi magazinul pregătit pentru deschidere, aşa

că, în ciuda durerii pe care o simţeam şi a răului de la stomac, m-am apucat de treabă. Şi de atunci nu m-am mai oprit. Oamenii pe care îi angajase au plecat curând după aceea. Ca să fiu sinceră, n-am avut niciodată cu adevărat o relaţie cu aceşti oameni. Erau oamenii aduşi de Elisabeta.

Acum, când mă gândesc la trecut, îmi dau seama cât de uşor a fost să greşesc. Cât de uşor m-am lăsat absorbită de muncă în loc să mă gândesc la oameni. Şi presupun că ei ştiau asta. Deoarece, după ce a plecat Elisabeta, toţi mă priveau cu neîncredere. Ca şi cum aş fi lăsat-o să plece fără să le spun şi lor sau ceva de genul ăsta. Dacă Elisabeta a plecat, o femeie aşa deosebită, de ce ar fi rămas ei? Cel puţin asta credeam că gândeau? Cine ştie? Eram prea pustiită ca să mai întreb. De atunci n-am mai avut curaj să angajez alţi oameni care să-i înlocuiască. Mă îngrozea gândul să mai păţesc ce am păţit. Gândul de a aduce din nou străini în viaţa mea. Mi s-a părut un risc pe care nu mai voiam să mi-l asum. Şi aşa am făcut totul de una singură. Şi ştiu că nu mai pot să fac asta pentru multă vreme. În plus, ce sens are?

Sarah suspină adânc şi privi spre mine.

– Prin urmare, aceasta este zona mea de confort, spuse ea. Ce trebuie să fac în legătură cu asta?

– Să iei totul de la început – dar într-un mod diferit de această dată, am răspuns eu. Este singura cale să ieşi din capcană.

Majoritatea dintre noi am trăit experienţa de a fi dezamăgiţi de cineva în care am avut încredere ca urmare directă a indiferenţei noastre sau a lipsei de înţelegere, de îndemânare sau de atenţie.

Şi majoritatea dintre noi învaţă în final să aibă încredere din nou, dacă nu din alt motiv, măcar datorită faptului că înţelegem că nu putem fi în acelaşi timp peste tot.

Deoarece doar încrederea ne poate duce mai departe.

Dar încrederea ne poate face să repetăm aceleaşi experienţe dezamăgitoare.

Pentru că adevărata încredere vine din cunoaştere, nu din încredere oarbă.

Iar pentru a cunoaşte trebuie să înţelegi.

Şi pentru a înţelege, cineva trebuie să fie la curent în detaliu cu situaţia existentă. Ce ştiu oamenii şi ce nu ştiu. Ce fac ei şi ce

nu fac. Ce vor şi ce nu vor. Cum îşi fac oamenii treaba şi cum n-o fac. Cine sunt ei şi ce nu sunt.

Pe scurt, Sarah a avut o încredere oarbă în Elisabeta. Ea, pur şi simplu, a vrut să creadă în Elisabeta. Era mai uşor aşa. Deoarece, dacă Sarah a avut încredere orbeşte, dacă a lăsat totul în voia norocului, ea nu a mai fost forţată să facă munca pe care nu voia s-o facă. Adică să ajungă la o înţelegere cu Elisabeta asupra relaţiei dintre ele. Ce rol trebuia să joace fiecare. Ce însemna pentru Sarah să fie patroană şi pentru Elisabeta să fie angajată. Ce însemna pentru Sarah să stabilească regulile jocului după care se aştepta ca Elisabeta să joace.

Deoarece Sarah nu se simţea confortabil în acest nou rol, rolul patroanei, rolul Întreprinzătorului, rolul femeii de afaceri, a lăsat totul în voia soartei. Ea a abdicat de la responsabilitatea ei ca patron şi a preluat doar rolul altui angajat. A evitat să participe deplin în relaţia ei cu Elisabeta şi, în acest proces, a creat o dinamică a relaţiei dintre ea şi angajata ei construită pe o structură slabă. O lipsă care prevestea plecarea inevitabilă a Elisabetei şi lezarea lui Sarah.

Cu siguranţă, nu era nevoie să-i spun lui Sarah că nu putea să se învinuiască decât pe sine pentru această situaţie. Doream doar să găsesc calea să-i arăt cum putea să procedeze diferit data viitoare.

– Data viitoare, am spus eu, vei şti că afacerea ta nu poate decât să crească, iar o dată ce acest lucru se întâmplă, sarcina ta va fi semnificativ diferită. Deocamdată, este tot ce ai nevoie să ştii. Mic, mai mic, cel mai mic. Cât de mare este acest „mic"? O persoană? Zece persoane? Şaizeci de persoane? O sută cincizeci de persoane? În topul revistei Fortune a primelor 500 de firme, o firmă cu 1.000 de persoane este mică. Din punctul de vedere al unei firme de zece persoane, o firmă de două persoane este mică. Adevărata problemă nu este cât de mică trebuie să fie o firmă, ci cât de mare. Cât de mare poate ajunge firma ta în mod natural, cuvântul semnificativ fiind *natural*? Pentru că oricare ar fi mărimea firmei, orice limitare pe care o impui creşterii ei este ne-naturală, nu este croită de piaţă sau de lipsa de capital (deşi acestea pot juca un rol), ci de limitele tale personale. De lipsa de cunoştinţe şi deprinderi, de experienţă şi mai ales de lipsa pasiunii pentru a dezvolta o afacere excepţională cu o creştere sănătoasă, dinamică

funcţional. În această privinţă, reducerea activităţii este, în loc de un act intenţionat, o reacţie faţă de suferinţa şi teama induse de creşterea necontrolată şi incontrolabilă, ambele putând fi anticipate cu condiţia ca proprietarul să fi fost pregătit să faciliteze creşterea într-un mod echilibrat, sănătos şi proactiv. Dar pentru a face aceasta este necesar să existe încă de la începutul afacerii intenţia, intenţia întreprinzătoare ca şi voinţa – chiar o adevărată pasiune – pentru transformarea propriei persoane, transformare pe care un asemenea proces o solicită: căpătarea de noi deprinderi, a unei noi înţelegeri, a unor noi cunoştinţe, a unei noi profunzimi emoţionale, a unei noi înţelepciuni.

Aţi putea spune că haosul care apare în faza de Adolescenţă a fiecărei afaceri poate produce ceva rezultate pentru patronul ei care se trezeşte deodată în mijlocul acestui haos. Adevăratul patron pasionat, „războinicul" Don Juan, poate căpăta ocazia de a transforma „plumbul" persoanei sale în „aur". Sau focul poate deveni atât de teribil încât patronul se restrânge din nou în „siguranţa" micii afaceri de unde a venit nu cu mult timp în urmă – în fond, „plumbul" pe care-l avea era mai bun decât „aurul" pe care nu-l poate obţine. Mai bine în siguranţă decât să-ţi pară rău. Aşa că, în acest context, o afacere care-şi reduce din nou activitatea este o afacere redusă la nivelul rezistenţei la schimbare a patronului ei, la zona de confort a proprietarului în care el aşteaptă şi munceşte, munceşte şi aşteaptă, sperând să se întâmple ceva pozitiv.

Această situaţie îmi aminteşte de piesa lui Samuel Beckett *Aşteptându-l pe Godot* în care Estragon, după ce a aşteptat zile întregi sperând să sosească miticul Godot ca să-l scoată din mizerie, se întoarce spre însoţitorul său, Vladimir şi îi spune: „Nu pot continua aşa." La care Vladimir răspunde: „Aşa crezi."

Prin urmare, dacă tendinţa naturală a unei afaceri este ori să crească, ori să se reducă – şi aşa este – nimeni nu neagă că reducerea activităţii este tendinţa naturală a Tehnicianului transformat în patron de a da înapoi în faţa necunoscutului, a afacerii pe care a creat-o, de a limita afacerea pentru a nu-i crea solicitări faţă de care el se simte necorespunzător, incapabil să le răspundă adecvat.

Pe scurt, afacerile care-şi reduc din nou activitatea vor muri. Ele fac implozie.

Nu în mod necesar imediat. Dar în timp aceste afaceri mor. Se atrofiază şi mor. Nu pot face altceva. Iar rezultatul este o enormă dezamăgire, pierderi de investiţii, vieţi ruinate, nu numai ale patronilor, dar şi ale angajaţilor, ale familiilor patronilor şi angajaţilor, ale clienţilor, furnizorilor, ale celor care furnizează capital, ale tuturor oamenilor care au fost cumva interconectaţi cu viaţa acelei mici afaceri şi acum cu falimentul ei. Tragedia constă în faptul că toate acestea ar fi putut fi evitate dacă afacerea ar fi fost pornită în mod diferit, dacă Tehnicianul acaparat de spiritul întreprinzător ar fi abordat afacerea într-un mod mai cuprinzător, mai întreprinzător.

Desigur, nu puteai să anticipezi tot ce ţi se va întâmpla în această afacere, i-am spus lui Sarah, dar puteai prevedea multe lucruri. Puteai prevedea ce s-a întâmplat cu Elisabeta şi cu oamenii angajaţi de ea. Puteai prevedea că oamenii vor savura plăcintele tale şi ca atare, afacerea va trebui să crească. Puteai anticipa că această creştere va aduce responsabilităţi suplimentare, va necesita noi priceperi, mai mult capital pentru a satisface solicitările suplimentare pe care creşterea le aduce întotdeauna pentru afacere şi pentru oamenii care lucrează acolo. Pe scurt, deşi nu puteai să ştii totul, puteai să ştii cu siguranţă mai mult decât ştii acum. Şi asta-i datoria ta, Sarah! Asta-i datoria patronului. Iar dacă tu nu vrei să ţi-o faci, nimeni n-o va face pentru tine. În două cuvinte, datoria ta este să te pregăteşti pe tine şi afacerea ta pentru creştere. Să te educi pe tine suficient încât, pe măsură ce afacerea creşte, fundaţia şi structura ei să poată duce o greutate suplimentară. Şi oricât de teribilă ţi-ar părea o asemenea responsabilitate, nu ai altă cale în afară de aceasta dacă vrei ca afacerea ta să prospere. Este la alegerea ta să stabileşti ritmul de creştere al afacerii tale cât de bine poţi prin înţelegerea proceselor esenţiale ce trebuie realizate, a obiectivelor cheie ce trebuie îndeplinite, a poziţiilor cheie pe care le ţinteşti pe piaţă pentru afacerea ta. Fă asta punându-ţi întrebările corecte ca: Unde vreau să ajung? Când vreau să ajung acolo? De cât capital am nevoie? De câţi oameni am nevoie ca să facă ce fel de munci şi cum? De ce fel de tehnologie am nevoie? Cât de mare este spaţiul de care am nevoie în etapa întâi, a doua, a treia?

Vei greşi câteodată? Te vei răzgândi? Desigur că o vei face. Mai des decât crezi. Dar dacă procedezi cum trebuie, vei avea şi

planuri pentru situaţii neprevăzute. Pentru cel mai bun caz, pentru cel mai prost caz. Iar uneori, pur şi simplu, vei zbura după cum bate vântul, te vei lăsa dusă de curent, îţi vei urma intuiţia. Dar tot timpul, chiar şi când îţi dai cu presupusul, cheia este să planifici, să prevezi, să exprimi clar ceea ce vezi în viitor, atât pentru tine, cât şi pentru angajaţii tăi. Deoarece dacă nu te exprimi clar – adică să scrii limpede pe hârtie ce gândeşti astfel încât şi alţii să înţeleagă – înseamnă că nu stăpâneşti lucrurile. Şi ştii că, în toţi aceşti ani de când ne ocupăm de mici întreprinzători, dintre mii şi mii cu care ne-am întâlnit, doar câţiva aveau vreun plan! Nimic scris, nici un angajament pe hârtie, nimic concret.

Nu uita Sarah, orice fel de plan este mai bun decât nici un plan. Deoarece, în procesul de definire a viitorului, planul începe să se adapteze realităţii, atât realităţii lumii din afară, cât şi realităţii pe care tu eşti în stare s-o creezi. Şi pe măsură ce cele două realităţi fuzionează, ele formează o nouă realitate – s-o numim realitatea ta, o invenţie unică ce este numai a ta, realitatea minţii şi a inimii tale unificată cu toate elementele afacerii tale şi a afacerii unificată cu lumea într-un proces de formare, proiectare şi colaborare pentru a construi ceva care nu a mai existat niciodată înainte exact în aceeaşi formă. Iar aceasta este caracteristica unei firme mature. O firmă matură este pornită diferit de tot restul. Ea este fundamentată pe o perspectivă mai cuprinzătoare, o perspectivă întreprinzătoare, pe un punct de vedere mai inteligent despre construirea unei afaceri care funcţionează nu din cauza ta, ci fără tine. Şi deoarece porneşte în acest fel, este mai probabil să şi continue în acest fel. Şi în asta constă adevărata diferenţă dintre o firmă aflată în faza Adolescenţei în care totul este lăsat în voia soartei, şi o firmă matură unde există o viziune faţă de care se croieşte prezentul.

Dar o iau prea mult înainte, am spus eu. Lucrul cel mai important este acela că experienţa ta ar fi putut să fie complet diferită. Că există un mod total diferit de a porni o afacere decât acela în care tu şi cei mai mulţi dintre Tehnicienii transformaţi în patroni au făcut-o. Şi oricine poate să procedeze în acest fel!

Am privit-o pe Sarah şi am prins strălucirea din ochii ei.

– Mă inspiră această idee, spuse ea încetişor. Dintr-o dată tot ce părea atât de întunecat pare mai luminos din nou.

Dar nici nu apucase să se lase încântată de ideea de a construi o afacere care funcţionează, că i-a şi venit alt gând – unul întunecat – care i-a captat atenţia.

– Dar ce mă fac cu Elisabeta? spuse ea.

„Ce mă fac cu Elisabeta?" Întrebarea la care fiecare Tehnician transformat în patron vrea să i se răspundă.

Ca şi cum răspunzându-i-se la această întrebare, toate celelalte întrebări vor căpăta răspuns.

Ca şi cum răspunsul pentru toate frustrările pe care le trăieşte majoritatea micilor întreprinzători este legat cumva de anumiţi oameni.

Ca şi cum în cadrul complexităţii relaţiei pe care Sarah a avut-o cu Elisabeta – ca şi în cadrul tuturor relaţiilor care contează – ar exista vreo cheie care, o dată întoarsă, poate face ca totul să fie bine din nou.

Ei bine, nu sunt un geniu, dar ştiu că nu există o asemenea cheie.

Existăm doar noi, tu şi eu, orbecăind adesea la întâmplare, fiind mereu surprinşi de propriul nostru comportament şi de cel al altor oameni, de cât de rău o dăm în bară şi de cât de puţin suntem la curent cu simţămintele noastre şi ale altora.

Am privit-o pe Sarah în ochi şi cu mult calm i-am spus:

– Sarah, întrebarea reală nu este ce să faci cu Elisabeta, ci ce să faci cu toate Elisabetele care vor apărea în viitorul tău. Ai procedat cum ai putut mai bine. La fel a făcut şi Elisabeta. Este timpul să-ţi continui viaţa. Să-ţi construieşti afacerea într-un mod dătător de viaţă. Eşti pregătită?

Sarah îmi zâmbi cu ochii strălucind de speranţă.

– Eu sunt pregătită dacă şi tu eşti, spuse ea.

– Atunci să vorbim câteva minute despre Maturitate, am spus eu. Pentru că acolo se află viitorul tău.

6

MATURITATEA ŞI PERSPECTIVA ANTREPRENORIALĂ

Ei văd modelul, înţeleg ordinea, trăiesc viziunea.

Peter Drucker
The New Society

Maturitatea, a treia fază a dezvoltării unei firme, este exemplificată cel mai bine prin cele mai renumite firme din lume ca McDonald's, Federal Express, Disney.

O afacere matură ştie cum a reuşit să ajungă acolo unde este şi ce trebuie să facă ca să ajungă acolo unde vrea.

Prin urmare, Maturitatea nu este un rezultat inevitabil al primelor două faze. Nu este produsul final al unui proces secvenţial care începe cu Copilăria şi trece prin Adolescenţă.

Nici vorbă de asta; firme ca McDonald's, Federal Express şi Disney nu sfârşesc ca firme mature. Ele au pornit în acest fel! Oamenii care le-au pus pe picioare au avut o perspectivă total diferită despre ce este o afacere şi de ce funcţionează.

Persoana care îşi lansează afacerea ca o firmă matură trebuie să treacă, de asemenea, prin perioada Copilăriei şi Adolescenţei, însă, pur şi simplu, trece prin aceste etape într-un mod complet diferit.

Perspectiva este aceea care creează diferenţa.
Perspectiva antreprenorială.

Perspectiva antreprenorială

Am auzit odată o poveste despre Tom Watson, fondatorul firmei IBM. Întrebat cum a contribuit el la fenomenalul succes al firmei IBM, se spune că a răspuns:

IBM a ajuns ceea ce este astăzi din trei motive. Primul motiv este acela că, încă de la început, am avut o viziune foarte clară a felului în care va arăta afacerea când va fi finalizată. Aţi putea spune că am avut un model în minte pentru felul în care va arăta când visul – viziunea mea – va fi pus în aplicare.

Al doilea motiv a fost acela că, o dată ce am avut imaginea, m-am întrebat cum ar acţiona o firmă care arată conform viziunii mele. Atunci am creat o imagine despre modul în care IBM ar acţiona când ar fi finalizată.

Al treilea motiv pentru care IBM a avut atâta succes este acela că, o dată ce am avut imaginea felului în care IBM vă arăta când visul meu va prinde viaţă şi cum va trebui să acţioneze o asemenea firmă, mi-am dat seama apoi că, dacă nu începem să acţionăm în acel fel chiar de la început, nu vom ajunge niciodată unde ne-am propus.

Cu alte cuvinte, am înţeles că, pentru ca IBM să devină o firmă excelentă, ea trebuie să acţioneze ca atare cu mult înainte de a deveni o asemenea firmă.

Încă de la început, IBM a fost croită după modelul viziunii mele. Şi zi de zi am încercat să dăm formă companiei după acel model. La sfârşitul fiecărei zile, ne întrebam cât de bine am prestat, încercam să identificăm diferenţa dintre unde eram şi unde ne angajasem să fim, iar la începutul zilei următoare planificam cum să compensăm diferenţele.

La IBM, fiecare zi era dedicată dezvoltării afacerii, nu pur şi simplu afacerii.

La IBM, nu făceam afaceri, construiam o afacere.

Au trecut mai bine de treizeci de ani de când Tom Watson Sr. vorbea despre motivele care au condus la succesul firmei IBM şi

ştiu ce ar putea spune unii despre această firmă în valoare 64 miliarde de dolari. Anume că are dificultăţi. Că şi-a pierdut direcţia. Că este greu să fie considerată un exemplu demn de urmat de proprietarii de firme. Dar, dacă Watson ar trăi astăzi, sunt sigur că lucrurile ar sta altfel. Sunt sigur că geniul întreprinzător care a creat IBM s-ar fi angajat, dacă ar fi fost prezent astăzi – şi nu ştiu dacă lipseşte, dar toate semnele indică asta – în reinventarea firmei tot aşa de sigur după cum este că firma a fost reiventată iarăşi şi iarăşi, pentru a-i recrea viitorul după cum viitorul o cere.

Pe scurt, poate că povestitorul nu a reprodus cu exactitate cuvintele lui Watson, dar ceea ce ne spune această poveste este foarte important.

Ea ne dezvăluie înţelegerea a ceea ce face ca o afacere să fie grozavă.

Ea ne mai spune ce anume face ca toate celelalte afaceri să supravieţuiască, asta în cele mai bune cazuri sau să dea faliment în cele mai rele.

Ne spune că afacerile foarte bune sunt croite după modelul unei afaceri care funcţionează.

Ne mai spune şi că perspectiva antreprenorială este aceea care ne arată că nu produsul sau volumul de muncă este lucrul cel mai important. Importantă este afacerea: modul cum arată, cum acţionează, cum realizează ceea ce şi-a propus.

Ne spune că Tom Watson Sr. avea o pasiune pentru iniţiativă în sine.

Şi că, din păcate, majoritatea oamenilor care intră în afaceri nu au o asemenea pasiune.

Cei mai mulţi oameni care intră în afaceri nu au un model de afacere care funcţionează, ci un model de slujbă, o perspectivă de tehnician care diferă de perspectiva Întreprinzătorului după cum urmează:

- Perspectiva Întreprinzătorului pune întrebarea: „Cum trebuie să lucreze afacerea?" Perspectiva Tehnicianului întreabă: „Ce fel de muncă trebuie realizată?"
- Perspectiva Întreprinzătorului vede afacerea ca pe un sistem care produce rezultate în afară – pentru clienţi – şi care aduce un profit. Perspectiva Tehnicianului vede afacerea

ca pe un loc unde oamenii muncesc pentru a produce rezultate înăuntrul firmei – procurarea unui venit pentru Tehnician.

- Perspectiva Întreprinzătorului începe cu o imagine a unui viitor bine definit, iar apoi se întoarce la prezent cu intenţia de a-l schimba pentru a se potrivi cu viziunea. Perspectiva Tehnicianului începe cu prezentul şi apoi priveşte spre un viitor nesigur cu speranţa că va putea face ca acel viitor să semene cu prezentul.
- Perspectiva Întreprinzătorului are o viziune asupra afacerii în întregul ei din care detaşează componentele. Perspectiva Tehnicianului vede componentele afacerii din care construieşte un întreg.
- Perspectiva Întreprinzătorului este o viziune integrată asupra lumii. Perspectiva Tehnicianului este o viziune fragmentată asupra lumii.
- Pentru Întreprinzător lumea de astăzi este modelată după viziunea sa. Pentru Tehnician, viitorul este modelat după lumea zilei de astăzi.

Mai este de mirare că perspectiva Întreprinzătorului este absolut necesară pentru crearea unei afaceri grozave, în timp ce perspectiva Tehnicianului produce exact contrariul?

Perspectiva Întreprinzătorului adoptă o dimensiune mai largă, mai extinsă. Ea vede afacerea ca pe o reţea de componente perfect integrate, fiecare contribuind la un model mai cuprinzător şi care se asamblează împreună astfel încât să producă un anume rezultat planificat, un mod sistematic de a face afaceri.

Fiecare pas în dezvoltarea unei asemenea afaceri este măsurabil, dacă nu cantitativ, cel puţin calitativ. Există un standard pentru afacere, o formă, un mod de a fi care poate fi transpus în lucruri de făcut astăzi care ilustrează cel mai bine acel standard. Afacerea lucrează după reguli şi principii clar exprimate. Ea are o formă distinctă, ce poate fi recunoscută.

Din perspectiva tehnicianului, dimensiunea este mai îngustă, mai inhibată, limitată în principal la munca ce trebuie realizată.

Drept rezultat, afacerea Tehnicianului devine tot mai înăbuşitoare, mai puţin antrenantă, mai închisă faţă de lumea exterioară.

Afacerea lui se reduce la nişte paşi care nu reuşesc să-l ducă altundeva decât la un alt pas, care nu aduce nimic nou faţă de cel de dinainte. Rutina este la ordinea zilei.

Se munceşte de dragul muncii, abandonând orice scop mai înalt, orice sens pentru ceea ce este de făcut în afară de necesitatea de a munci.

Tehnicianul nu vede nici o legătură între direcţia spre care se îndreaptă afacerea sa şi locul unde se află în prezent.

Lipsindu-i o dimensiune mai largă şi o ghidare vizionară care sunt evidente în modelul Întreprinzătorului, Tehnicianului nu-i rămâne decât să construiască un model pas cu pas, de-a lungul drumului.

Dar singurul model pe baza căruia poate construi este modelul experienţei trecute, modelul muncii. Acesta este exact opusul a ceea ce are nevoie pentru ca afacerea să-l elibereze de munca cu care s-a obişnuit.

Modelul antreprenorial

Ce vede Întreprinzătorul departe în zare şi Tehnicianului îi vine atât de greu să discearnă? Ce este de fapt Modelul antreprenorial?

Este modelul unei afaceri care satisface într-un mod inovator necesităţile percepute ale unui segment specific de consumatori.

Modelul antreprenorial priveşte o afacere ca şi cum ar fi un produs care stă pe un raft şi concurează cu alte produse (afaceri) de pe acel raft pentru a atrage atenţia clienţilor.

Cu alte cuvinte, Modelul antreprenorial se ocupă mai puţin de ceea ce se produce într-o afacere şi mai mult de cum se produce. Nu este importantă marfa pe care o produce, ci modul în care se livrează.

Atunci când întreprinzătorul creează modelul, el studiază lumea şi se întreabă: „Unde este oportunitatea?" După ce a identificat-o, se întoarce la planşeta de proiectare şi concepe o soluţie pentru lipsa de satisfacţie pe care a constatat-o în mijlocul unui grup de clienţi. Soluţia este sub forma unei afaceri care arată şi funcţionează într-un mod foarte specific, modul în care clienţii au nevoie să arate şi să funcţioneze şi nu modul în care i-ar plăcea Întreprinzătorului să arate şi să funcţioneze.

„Cum va arăta afacerea mea în ochii consumatorului?" se întreabă Întreprinzătorul. „Cum se va remarca afacerea mea printre toate celelalte?"

Astfel, Modelul antreprenorial nu porneşte cu o imagine a afacerii ce va fi creată, ci cu imaginea clienţilor pentru care afacerea va fi creată.

Întreprinzătorul înţelege că *fără o imagine clară a clientului, nici o afacere nu poate avea succes.*

Pe de altă parte, Tehnicianul priveşte înăuntrul lui pentru a-şi defini priceperile şi de-abia pe urmă priveşte în afară pentru a se întreba „Cum pot să le vând?".

Afacerea care rezultă se concentrează aproape întotdeauna pe produsul pe care-l vinde în loc să se concentreze asupra modului cum funcţionează afacerea sau asupra clientului căruia îi va fi vândut.

Asemenea afacere este creată pentru a satisface Tehnicianul care a creat-o şi nu clientul.

Pentru Întreprinzător, afacerea este produsul.

Tehnicianul livrează clientului produsul şi nu afacerea.

Pentru Tehnician, clientul este întotdeauna o problemă deoarece clientul pare că nu vrea niciodată produsul pe care Tehnicianul îl are de oferit la preţul pe care-l stabileşte.

Cu toate acestea, pentru Întreprinzător, clientul constituie întotdeauna o ocazie deoarece el ştie că în interiorul clientului este o defilare continuă de necesităţi schimbătoare care cer să fie satisfăcute. Tot ce trebuie să facă Întreprinzătorul este să afle care sunt acele necesităţi şi cum vor arăta ele în viitor.

Drept rezultat, lumea este pentru Întreprinzător o permanentă surpriză, o vânătoare de comori.

Şi totuşi, pentru Tehnician, lumea este un loc care pare că nu-l lasă niciodată să facă ce vrea; rar îi apreciază eforturile şi foarte rar sau niciodată îl apreciază pe el însuşi. Tehnicianului îi pare că lumea vrea mereu ceva ce el nu ştie cum să-i dea.

Prin urmare, întrebarea devine cum putem să-l familiarizăm pe Tehnician cu modelul antreprenorial în aşa fel încât să-l înţeleagă şi să-l folosească.

Din nefericire, răspunsul este că nu putem.

Tehnicianul nu este pur şi simplu interesat.

El are alte lucruri de făcut.

Dacă vrem să avem succes în această problemă, ceea ce trebuie să facem este să-i furnizăm Întreprinzătorului, aflat în faşă în fiecare dintre noi, informaţiile de care are nevoie pentru a se dezvolta dincolo de zona de confort a Tehnicianului, astfel încât să obţină o viziune a afacerii care funcţionează.

Ceea ce trebuie să facem este să furnizăm Întreprinzătorului din noi un model de afacere care funcţionează, un model care este atât de captivant încât stimulează personalitatea întreprinzătoare din noi – latura noastră inovatoare – să se elibereze o dată pentru totdeauna din strânsoarea Tehnicianului.

Ceea ce trebuie să facem este să descoperim un model care aprinde imaginaţia antreprenorială în fiecare dintre noi într-o vâlvătaie atât de puternică încât la vremea când Tehnicianul va sesiza faptele să fie prea târziu, Întreprinzătorul fiind bine lansat pe drumul său.

Dar, în acelaşi timp, dacă vrem ca modelul să funcţioneze şi să trezească Întreprinzătorul din fiecare dintre noi pentru a începe să construiască afacerea pe baza perspectivei antreprenoriale de care are disperată nevoie pentru a prospera, atunci Managerul şi Tehnicianul au nevoie de propriile lor modele.

Deoarece, dacă Întreprinzătorul conduce afacerea, Managerul trebuie să se asigure că are suficient combustibil pentru a funcţiona şi că motorul şi şasiul sunt în bună stare.

Pe de altă parte, pentru ca Tehnicianul să fie mulţumit, trebuie să existe un model care să-i furnizeze munca ce satisface necesitatea lui de interacţiune directă cu orice piuliţă sau şurub.

Pe scurt, ca modelul nostru de afacere să funcţioneze, el trebuie să fie echilibrat şi cuprinzător astfel încât Întreprinzătorul, Managerul şi Tehnicianul să-şi găsească toţi locul lor firesc, pentru ca fiecare să-şi găsească de făcut activitatea corectă.

Pentru a identifica un asemenea model, să studiem o evoluţie revoluţionară care a transformat micile afaceri din Statele Unite într-o manieră uimitoare.

Eu am numit-o Revoluţia afacerilor la cheie.

Era timpul ca Sarah să-şi deschidă patiseria. Şi încă mai aveam o mulţime de treabă de făcut.

– Voi reveni diseară, am spus eu. Pot să-ţi răspund la vreo întrebare înainte de a pleca?

– Da, îmi zâmbi Sarah. Cât de curând putem să începem?

PARTEA a II-a

Revoluţia afacerilor la cheie: O nouă viziune asupra afacerilor

7

REVOLUŢIA AFACERILOR LA CHEIE

> Teoria sistemelor priveşte lumea prin prisma interacţiunii dintre toate fenomenele şi, în acest cadru, un întreg integrat ale cărui proprietăţi nu pot fi reduse la cele ale componentelor sale se numeşte sistem.
>
> *Fritjof Capra*
> *The Turning Point*

Revoluţia industrială, revoluţia tehnologică, explozia informaţiei sunt toate fenomene familiare în zilele noastre. Nu există nici o îndoială asupra impactului pe care l-au avut asupra vieţilor noastre.

Totuşi, dacă li s-ar cere să descrie Revoluţia afacerilor la cheie, majoritatea oamenilor ar răspunde cu o privire mirată.

Cu toate acestea, impactul Revoluţiei afacerilor la cheie asupra micilor afaceri din Statele Unite şi concluziile pe care le putem trage cu privire la impactul asupra viitorului sunt la fel de profunde ca şi cele ale oricărui fenomen pomenit mai sus.

Deoarece la baza Revoluţiei Afacerilor la Cheie stă un mod de a face afaceri care are puterea să transforme spectaculos orice mică afacere – cu adevărat orice afacere, indiferent de mărimea ei – dintr-o stare de haos şi boală către ordine, entuziasm şi creştere continuă. Revoluţia afacerilor la cheie este cea care ne furnizează

această cheie ireală spre dezvoltarea unei afaceri extraordinare: modelul total echilibrat al unei afaceri care funcţionează.

Fenomenul francizei

Totul a început în 1952 când un comisvoiajor în vârstă de cincizeci şi doi de ani a intrat într-o tarabă cu hamburgeri din San Bernadino, California, pentru a le vinde celor doi fraţi care deţineau taraba un mixer pentru făcut cocktail cu lapte.

Ceea ce a văzut el era un miracol.

Cel puţin aşa descrie lucrurile Ray Kroc, vânzătorul mixerului, deoarece nu mai văzuse niciodată ceva asemănător acestui prim stand MacDonald's (se va numi mai târziu McDonald's) cu hamburgeri.

Funcţiona ca un ceas elveţian!

Hamburgerii era produşi într-un fel cum nu mai văzuse înainte – rapid, eficient, ieftin şi identic.

Şi ce era cel mai bine este că oricine putea s-o facă.

I-a privit pe copiii de şcoală lucrând cu precizie sub supravegherea proprietarilor, servind fericiţi clienţii aşezaţi în rânduri lungi în faţa tejghelei.

A devenit evident pentru Ray Kroc că ceea ce fraţii MacDonald creaseră nu era doar o altă tarabă cu hamburgeri, ci o maşină de făcut bani!

Curând după prima sa vizită şi acaparat de un asemenea entuziasm pe care nu-l mai simţise niciodată înainte, Ray Kroc i-a convins pe Mac şi Jim MacDonald să-l lase să închirieze (să dea în franciză) metoda lor.

După doisprezece ani şi câteva milioane de hamburgeri vânduţi, a preluat afacerea cu totul şi s-a apucat să creeze cel mai mare sistem de distribuţie a hranei preparate din lume.

„O mică afacere care a avut cel mai mare succes din lume"

Aşa se auto-defineşte McDonald's astăzi.

Şi pe bună dreptate.

Pentru că succesul firmei McDonald's este cu adevărat uluitor.

Numai gândiţi-vă la asta: în mai puţin de patruzeci de ani, firma McDonald's aflată în proprietatea lui Ray Kroc a devenit o afacere de 23 de miliarde de dolari anual, având 14.118 restaurante în toată lumea – al căror număr creşte în fiecare minut – care servesc mâncare pentru 28 de milioane de oameni în fiecare zi numai în Statele Unite, ceea ce reprezintă mai mult de 6% din numărul total de clienţi ai tuturor restaurantelor din Statele Unite!

Un restaurant McDonald's mediu are vânzări care depăşesc 2 milioane de dolari anual şi este mai profitabil decât aproape orice altă afacere cu amănuntul din lume, furnizând un profit net înainte de impozitare de 17%.

Dar Ray Kroc a creat mult mai mult decât o afacere cu un succes fantastic. El a creat modelul după care o întreagă generaţie de întreprinzători şi-a construit averile – un model care a stat la originea fenomenului francizei.

Totul a început cu o picătură timidă atunci când câţiva întreprinzători au început să experimenteze formula lui Kroc către succes. Dar n-a trecut mult până când picătura s-a transformat în cascada Niagara!

Într-adevăr, prin 1994 franciza a produs mai bine de un milion de afaceri pe tot teritoriul Statelor Unite, care vindeau orice, de la hamburgeri la servicii juridice.

În 1992, numai afacerile în franciză înregistrau vânzări de 800 miliarde dolari – adică 41% din fiecare dolar cheltuit în vânzările cu amănuntul din Statele Unite – şi ofereau slujbe cu program întreg sau parţial pentru mai mult de 8 milioane de oameni, fiind şi cel mai mare angajator de tineret şcolar din economia ţării.

Dar geniul afacerii McDonald's nu stă în franciza în sine. Franciza exista de mai bine de o sută de ani. Multe firme – Coca-Cola şi General Motors printre ele – au utilizat franciza ca o metodă eficientă de distribuţie pentru a intra fără cheltuieli mari pe pieţele aflate în expansiune rapidă. Adevăratul geniu al lui Ray Kroc a constat în Franciza formatului de afacere.

Această Franciză a formatului de afacere a revoluţionat afacerile din America.

Fiecare afacere în franciză deschisă la fiecare opt minute în fiecare zi lucrătoare, a sporit atât de mult succesul fenomenului francizei în ultimii patruzeci de ani.

Şi, după cum arată studiile efectuate de Departamentul de Comerţ al SUA, din 1971 până în 1987, mai puţin de 5% din afacerile în franciză au dat faliment anual, sau 25% în primii cinci ani.

Comparaţi aceste cifre cu procentul de 80% care reprezintă rata de faliment a afacerilor independente şi veţi înţelege imediat puterea Revoluţiei afacerilor la cheie în economia americană şi contribuţia pe care Franciza formatului de afacere a avut-o în această revoluţie şi la viitorul succes al afacerii dumneavoastră.

Afacerea la cheie: Franciza formatului de afacere

Primele afaceri în franciză, dintre care multe încă funcţionează, erau numite „franciză de marcă".

În acest sistem, proprietarul numelui de marcă licenţiază drepturile sale unor firme mai mici pentru a vinde pe plan local marca cunoscută la nivel naţional.

Dar Franciza formatului de afacere merge cu un pas mai departe faţă de franciza numelui de marcă.

Franciza formatului de afacere, nu numai că îşi împrumută numele unei mici firme, dar *furnizează beneficiarului francizei un întreg sistem de a face afaceri.*

Şi în această diferenţă rezidă adevărata semnificaţie a Revoluţiei afacerilor la cheie şi fenomenalul ei succes.

Revoluţia afacerilor la cheie şi Franciza formatului de afacere s-au născut dintr-o credinţă care este opusă credinţei majorităţii fondatorilor de afaceri din această ţară.

Cei mai mulţi fondatori de firme cred că succesul unei afaceri stă în succesul produsului pe care-l vinde.

Pentru cel care-şi licenţiază numele de marcă, valoarea francizei constă în valoarea numelui de marcă: Cadillac, Mercedes, Coca-Cola.

A fost o vreme când acest lucru era adevărat, dar nu mai este valabil în zilele noastre. Într-o lume în care numele de marcă se înmulţesc ca ciupercile după ploaie, devine tot mai dificil – şi infinit mai scump – să-ţi câştigi o poziţie sigură pe piaţă cu un nume de marcă şi să te aştepţi să-ţi păstrezi această poziţie.

Drept rezultat franciza numelui de marcă a intrat în declin în aceeaşi perioadă în care franciza, în general, s-a răspândit exploziv, într-un ritm nemaiîntâlnit.

Franciza formatului de afacere este cea care a determinat această creştere.

Şi asta deoarece Franciza formatului de afacere este construită pe credinţa că adevăratul produs al unei afaceri nu este ceea ce vinde, ci cum vinde.

Adevăratul produs al unei afaceri este afacerea însăşi.

Ceea ce a înţeles Ray Kroc de la McDonald's a fost că nu hamburgerul este produsul, ci însăşi *afacerea McDonald's.*

Iar el a crezut asta dintr-un motiv foarte important.

A vinde afacerea în loc de a vinde produsul

Ray Kroc era un întreprinzător desăvârşit şi, ca majoritatea întreprinzătorilor, simţea o mare responsabilitate. Avea un vis impunător, dar foarte puţini bani.

El s-a gândit să dea afacerea în franciză. Beneficiarul francizei a devenit motorul care l-a ajutat pe Ray Kroc să-şi realizeze visul.

În acel moment, Ray Kroc a început să privească afacerea ca pe un produs, iar pe beneficiarul francizei l-a văzut ca pe primul, ultimul şi cel mai important client al său.

Asta deoarece beneficiarul francizei nu este interesat de hamburgeri, cartofi prăjiţi sau băuturi răcoritoare; el este interesat de afacere.

Împins de dorinţa sa de a cumpăra o afacere, beneficiarul francizei doreşte să ştie doar un singur lucru: „Afacerea funcţionează?"

Preocuparea cea mai importantă a lui Ray Kroc a devenit atunci cum să se asigure că afacerea sa va funcţiona mai bine decât oricare alta.

Dacă McDonald's voia să-şi îndeplinească visul pe care-l avea, beneficiarul francizei trebuia să fie doritor să cumpere afacerea.

Şi singurul mod în care Ray Kroc putea să fie sigur de acest lucru era să se asigure că McDonald's funcţiona mai bine decât oricare alte afaceri din jur.

La început, Ray Kroc nu concura doar cu alte firme care vindeau hamburgeri – el concura cu orice altă oportunitate de afaceri din împrejurimi!

Dar a existat un al doilea motiv pe care l-a avut Ray Kroc pentru a se asigura că afacerea McDonald's va funcţiona.

Având în vedere procentul de falimente în rândul micilor afaceri, el a înţeles un fapt probabil crucial: pentru ca McDonald's să fie un succes previzibil, afacerea trebuia să funcţioneze, deoarece, dacă beneficiarul francizei era lăsat de capul lui, mai mult ca sigur că nu se descurca!

O dată ce a înţeles acest lucru, problema lui Ray Kroc a devenit şi şansa sa.

Constrâns să creeze o afacere care funcţiona pentru a o putea vinde, el a creat de asemenea o afacere care funcţiona o dată ce era vândută, indiferent cine o cumpăra.

Înarmat cu această realizare, şi-a stabilit sarcina de a crea o afacere complet confirmată şi previzibilă.

O afacere depinzând de un sistem şi nu de oameni.

O afacere care putea lucra şi fără el.

Spre deosebire de majoritatea patronilor de mici afaceri dinaintea lui – şi de după el – Ray Kroc s-a apucat să lucreze afacerea şi nu în afacere.

El a început să se gândească la afacere ca un inginer care lucrează la prototipul unui produs ce va fi fabricat în serie.

El a început să *reproiecteze* afacerea McDonald's cu zeci de ani înainte ca acest proces şi acest cuvânt să fie la modă.

El a început să se gândească la afacerea McDonald's exact cum s-a gândit Henry Ford la Modelul T (n. tr.: modelul T este primul automobil de serie). Cum puteau fi construite componentele prototipului astfel încât să poată fi asamblate cu un cost foarte redus din părţi complet interşanjabile?

Cum puteau fi construite componentele astfel încât sistemul de afaceri rezultat să poată fi copiat iarăşi şi iarăşi, fiecare afacere lucrând – exact ca şi Modelul T – la fel de sigur ca şi celelalte mii de mai înainte?

Ceea ce a făcut Ray Kroc a fost să aplice gândirea din spatele Revoluţiei industriale procesului de dezvoltare a afacerilor şi într-o măsură care nu se mai atinsese înainte în acest domeniu.

Afacerea-ca-produs s-ar fi vândut numai dacă funcţiona. Şi singurul mod de a fi sigur că afacerea va funcţiona în mâinile oricărui beneficiar de franciză din lumea aceasta era să fie construită din componente perfect previzibile care puteau fi testate în cadrul unui prototip cu mult timp înainte de a fi lansate în producţia de serie.

Aici stă secretul din spatele uluitorului succes al Francizei formatului de afacere, rampa de lansare a Revoluţiei afacerilor la cheie.

Secretul este Prototipul francizei.

Cu ajutorul Prototipului francizei îşi construieşte succesul orice proprietar de afacere.

În acest Prototip al francizei îşi plantează seminţele succesului fiecare proprietar de excepţie.

Sarah şi cu mine nu am fi putut alege un moment mai bun pentru această conversaţie.

Dacă simţise vreodată povara de a fi un Tehnician-transformat-în-patron prins în capcana afacerii sale şi a preţului excesiv pe care-l plătea, acesta era momentul.

Era zece seara. Ca de obicei, avusese o zi agitată. Faţa îi era îmbujorată după efortul de a şterge pardoseala, de a strânge şi arunca gunoiul, de a pregăti cuptorul pentru a doua zi, de a curăţa tejghelele ca să lucească ca noi – asta pe lângă o zi plină de primit clienţii; de servit plăcinte, cafea şi ceai; de spălat, uscat şi aranjat farfurii mari, mici şi ceşti; şi de lustruit argintăria.

Şi cu toate acestea, nu ţi-ai fi putut da seama de toată agitaţia din patiserie de dimineaţă până seara deoarece totul era mereu impecabil. Şi în ciuda faptului că o costa atât de mult ca să păstreze lucrurile în această stare, nu am putut să nu remarc adânca satisfacţie pe care o simţea Sarah cuprinzându-şi cu privirea proprietatea. Dar era, evident, obosită.

Am tras două scaune lângă o masă şi ne-am sorbit încet ceaiul pe care ea el îl pregătise. Ceasul mare ticăia apăsat pe perete subliniind tăcerea dintre noi. O maşină oarecare trecu pe lângă patiserie. Oamenii se plimbau prin faţa vitrinelor, uitându-se câteodată înăuntru în timp ce-şi continuau călătoria în noapte.

Am aşteptat un semn de la Sarah că este gata.

În sfârşit, ea începu gânditoare şi calmă.

– Mi-ai vorbit de McDonald's ca fiind un exemplu de urmat. Nu sunt sigură dacă te aprob în această privinţă. Ştiu că, dacă mătuşa mea ar fi aici astăzi, ea ar privi afacerea McDonald's într-un fel exact opus celui pe care mi l-ai sugerat tu astăzi. Vorbeşte-mi despre asta, spuse ea. Sunt interesată să ştiu cum i-ai fi răspuns mătuşii mele, ce i-ai fi spus ei.

– Ştii, Sarah, am început eu, pot să simt că ceva s-a schimbat în tine astăzi. Ceva important. Pot simţi de asemenea, din tonul întrebării tale, că eşti cu adevărat interesată să urmăreşti problema despre McDonald's şi mă simt inspirat să cercetez cu tine această problemă cât se poate de profund. Vreau să-ţi mulţumesc pentru acest lucru. Este adevărat, mulţi patroni de mici afaceri nu-mi înţeleg la început ideea despre McDonald's. Ei asociază vânzarea de gustări rapide cu slaba calitate. Ei deduc de aici că, dând ca exemplu afacerea McDonald's, sugerez că cineva poate avea un incredibil succes în afaceri în ciuda calităţii aparent reduse a produsului livrat. Când de fapt, este adevărată exact situaţia opusă. Dar lasă-mă să mă întorc la asta peste câteva momente.

Cât despre mătuşa ta, chiar dacă nu am întâlnit-o niciodată, din felul în care mi-ai descris-o simt că o cunosc. Şi iată ce i-aş răspunde dacă mi-ar pune întrebarea ea însăşi: aş spune că Ray Kroc era un om care avea un scop. Scopul său era clar, bine definit şi sigur. El trăia în lumea obişnuită, ca noi toţi, o lume în care majoritatea lucrurilor nu funcţionează în felul în care ar trebui. În afacerea McDonald's, el a văzut ceva care funcţiona exact aşa cum se presupunea că trebuie să funcţioneze, de fiecare dată la fel. Pentru Ray Kroc aceasta a fost o inspiraţie. În fapt, el a fost copleşit de această inspiraţie. Kroc era un om simplu şi s-a îndrăgostit de imensitatea absolută a afacerii pe care a botezat-o McDonald's. Pe cât de sigur este că ţie îţi place să faci plăcinte, pe atât de sigur este că lui Ray Kroc îi plăcea să construiască afacerea McDonald's. Pe cât de sigur este că ţie îţi place să faci o plăcintă excepţională, pe atât de sigur îi plăcea lui Ray Kroc să obţină un rezultat excepţional în acelaşi fel, cu acelaşi impact, o dată şi încă o dată. Pe cât de sigur este că tu iubeşti aroma, mirosurile, imaginea, gustul bucătăriei tale, pe atât de sigur iubea Ray Kroc aroma, mirosurile, imaginea, gustul afacerii McDonald's. Era un om îndrăgostit. Acum, privind lucrurile din afară, pot să înţeleg de ce ai putea fi critică faţă de McDonald's. Ai putea spune că oamenii n-ar trebui să mănânce carne. Ai putea spune că hamburgerii ar trebui să fie mai graşi sau mai puţin graşi, sau asta, sau ailaltă. Dar ce nu ai putea spune – n-ai putea s-o spui niciodată – este că McDonald's nu-şi ţine promisiunea. Şi asta pentru că şi-o ţine întotdeauna. Mai bine decât aproape orice altă

afacere din lume, McDonald's, dragostea vieţii lui Ray Kroc, îşi ţine încă promisiunea mult după ce Ray Kroc a dispărut dintre noi. Afacerea McDonald's livrează exact ce am ajuns să aşteptăm de la ea de absolut fiecare dată. Prin urmare, de aceea consider McDonald's ca un model pentru orice mică afacere. Pentru că poate face în cele 14.000 de restaurante ale sale ceea ce putem face majoritatea dintre noi într-unul singur! Şi pentru mine asta înseamnă integritate. Să faci ceea ce spui că vei face, iar dacă nu poţi, învaţă cum s-o faci. Dacă aceasta este măsura unei afaceri incredibile – şi eu cred că este – atunci nu există afacere mai grozavă decât McDonald's. Care dintre noi, micii întreprinzători, poate spune că face lucrurile la fel de bine? Dar McDonald's are un lucru încă mai important decât acesta. Nu numai că a creat o afacere extraordinară, dar a creat şi pentru noi, micii întreprinzători, o cale extraordinară de a crea o afacere excepţională. McDonald's a creat un model cu care să rivalizăm. Iar profundul impact pe care l-a avut asupra economiei noastre în ultimile patru decenii este peste înţelegerea noastră. Aşa că i-aş spune mătuşii tale că eu cred cu sinceritate că, dacă l-ar fi cunoscut pe Ray Kroc, ar fi descoperit în el un spirit înrudit. L-ar fi invitat în bucătăria ei, iar el ar fi invitat-o în bucătăria lui. Ea i-ar fi spus cu multă înflăcărare despre arta de a face o plăcintă minunat rumenită, iar el i-ar fi povestit – cu tot atâta înflăcărare – despre arta de a face nişte cartofi prăjiţi grozavi. Ea i-ar fi împărtăşit secretul de a pregăti fructele, după cum el i-ar fi împărtăşit secretul lui de a prepara chiflele pentru hamburgeri, activitate căreia i se dedica cu atâta dragoste. Ei ar fi fost ca două boabe de mazăre într-o păstaie cu o singură mare excepţie. Mătuşa ta avea doar o bucătărie în care îi plăcea să trebăluiască, propria ei bucătărie unde făcea plăcinte singură sau cu tine alături. Ray Kroc avea mii de bucătării în care îi plăcea să muncească, perfecţionându-şi mereu capacitatea de a acorda mai multor milioane de oameni aceeaşi atenţie iubitoare pe care mătuşa ta o acorda cu dărnicie doar câtorva. Mătuşa ta era o femeie căreia îi plăcea meseria pe care o făcea, un artizan. Ray Kroc era un întreprinzător, deşi încă artizan, căruia îi plăcea ce face. Singura diferenţă între ei doi este ordinul de mărime. Aşa că lasă-mă să-ţi spun cum a meşterit el ceva de o asemenea dimensiune.

8

PROTOTIPUL FRANCIZEI

Instrumentele de precizie sunt concepute pentru a realiza o idee şi precizia dimensiunilor acolo unde perfecţiunea este imposibilă. Nu există nici o componentă perfectă a unei motociclete şi nici nu va exista vreodată, dar când te apropii atât de mult de perfecţiune pe cât o permit instrumentele, se întâmplă lucruri uimitoare şi ajungi să zbori prin ţară datorită unei puteri pe care ai considera-o magică, dacă nu ar fi atât de complet raţională în fiecare aspect al ei.

Robert M. Pirsig
Zen and the Art of Motorcycle Maintenance

Succesul Francizei formatului de afaceri este fără îndoială cea mai importantă noutate în afaceri.

În cursul unui singur an, Franciza formatului de afaceri a înregistrat o rată a succesului de 95% în contrast cu o rată a falimentului de 50% în cazul noilor afaceri independente şi cu 80% între firmele independente dând faliment în primii cinci ani, în timp ce 75% dintre firmele create în aceeaşi perioadă pe baza Francizei formatului de afaceri au avut succes!

La baza acestui succes stă Prototipul francizei.

Pentru creatorul francizei, prototipul devine modelul de lucru pentru un vis. Un vis într-un microcosmos. Prototipul devine incubator şi creşă pentru toate ideile creatoare, laboratorul unde

creativitatea este îngrijită de pragmatism pentru a se dezvolta într-o inovaţie funcţională.

Prototipul francizei este, de asemenea, locul unde toate ipotezele sunt testate pentru a vedea cât de bine funcţionează înainte de a deveni operaţionale în cadrul afacerii.

Fără prototip, afacerea ar fi un vis imposibil, la fel de haotic şi dezordonat ca orice afacere. Prototipul acţionează ca un tampon între ipoteze şi realitate. Ideile trebuie testate în lumea *reală* şi nu în lumea ideilor concurente. Singurul criteriu al valorii devine răspunsul la întrebarea esenţială: „Funcţionează?"

O dată terminat prototipul, creatorul francizei se duce la un posibil beneficiar şi îi spune: „Lasă-mă să-ţi arăt cum funcţionează."

Şi funcţionează. Sistemul administrează afacerea, iar oamenii administrează sistemul.

Cu ajutorul Prototipului francizei, sistemul devine soluţia problemelor care au asaltat toate afacerile şi organizaţiile umane din timpuri imemoriale.

Sistemul integrează toate elementele necesare pentru ca o afacere să funcţioneze. El transformă o afacere într-o maşină, sau mai precis, pentru că este atât de viu, într-un organism acţionat de integritatea părţilor sale componente care lucrează toate concertat pentru realizarea unui obiectiv. Şi având un prototip ca înaintaş, sistemul lucrează mai bine decât oricare altul dinaintea lui.

În afacerea McDonald's, orice detaliu al sistemului a fost testat mai întâi pe prototip şi apoi controlat într-o măsură care nu fusese niciodată posibilă în trecut în cadrul unei afaceri axate pe oameni.

Cartofii prăjiţi sunt lăsaţi în cuva cu ulei nu mai mult de şapte minute pentru a preveni înmuierea. Nişte cartofi care nu sunt crocanţi nu sunt cartofii prăjiţi de la McDonald's.

Hamburgerii erau scoşi din tigăi după maximum zece minute pentru a-şi păstra sucul propriu.

Turtiţele de carne îngheţată, absolut identice ca mărime şi greutate, sunt întoarse exact în acelaşi timp pe grătar.

Murăturile sunt aşezate cu mâna după un model stabilit încât să nu alunece afară din sandviş şi să aterizeze în poala clientului.

Hrana este servită clientului în şaizeci de secunde sau mai puţin.

Disciplină, standardizare şi ordine sunt cuvintele cheie.

Curăţenia este realizată cu o meticuloasă atenţie până la cel mai, aparent, neînsemnat detaliu.

Ray Kroc era hotărât să procedeze astfel încât clienţii să nu poată pune semnul „egal" între *ieftin* şi *neglijent* sau *nevaloros*. Nici o afacere de nicăieri nu a acordat atâta atenţie micilor detalii, sistemului care garanta clientului că aşteptările sale vor fi îndeplinite în exact acelaşi fel de fiecare dată.

Spre deosebire de franciza numelui de marcă care se practica mai înainte, sistemul lui Ray Kroc îi lăsa beneficiarului său cât mai puţină libertate de operare posibil.

Acest lucru se realiza prin participarea la un program riguros de instruire înainte de a i se permite să opereze franciza.

La McDonald's acest program se numea Universitatea de Hamburgerologie sau Hamburger U.

Acolo, beneficiarul francizei nu învăţa cum să facă hamburgeri, ci cum să administreze sistemul care producea hamburgeri – sistemul cu ajutorul căruia McDonald's îşi satisface clienţii de fiecare dată. Sistemul care avea să stea la baza succesului neobişnuit al afacerii McDonald's.

Mai este de mirare că McDonald's se consideră a fi „o mică afacere cu cel mai mare succes din lume!"?

Chiar asta este!

Fiecare detaliu extraordinar pe care Ray Kroc l-a inventat cu patru decenii în urmă este încă şi mai extraordinar astăzi.

Fie că este vorba de Hamburger U sau de aşezarea murăturilor, de modul precis în care sunt încălzite chiflele înainte de a fi servite, sau de cât de groasă este turtiţa de carne – toate acestea, astăzi, la mult timp după ce Ray Kroc a plecat dintre noi, sunt cunoscute încă de beneficiarul sistemului care stă la baza afacerii McDonald's.

Şi exact cum se proceda pe vremea lui Ray Kroc, la fel se procedează şi acum. O dată ce beneficiarul francizei învaţă sistemul, i se dă cheia propriei lui afaceri.

De aici şi numele: *afacere la cheie*.

Beneficiarul primeşte dreptul de a folosi sistemul, învaţă cum să-l administreze şi apoi „întoarce cheia". Afacerea face restul.

Iar beneficiarul francizei este fericit!

Deoarece dacă creatorul francizei a proiectat bine afacerea, fiecare problemă a fost deja soluţionată. Tot ce i-a rămas de făcut beneficiarului este să înveţe cum să opereze sistemul.

Exact cu asta se ocupă Prototipul francizei.

Este un loc unde se concepe şi se perfecţionează sistemul. Unde afli ce anume funcţionează şi ce nu, pentru că ai experimentat.

Sistemul nu este ceva pe care poţi să-l aduci în afacere. Sistemul derivă din procesul de construire a afacerii.

Prototipul francizei este răspunsul la permanenta întrebare: „Cum îi ofer clientului ceea ce-şi doreşte menţinând totodată controlul afacerii care-i oferă acel produs?"

Pentru Întreprinzător, Prototipul francizei este instrumentul cu ajutorul căruia viziunea sa prinde formă în lumea reală.

Pentru Manager, Prototipul francizei furnizează ordinea, previzibilitatea, sistemul care sunt atât de importante în viaţa sa.

Pentru Tehnician, Prototipul este un loc unde el este liber să facă ce îi place – adică, munca practică.

Iar pentru patronul unei mici afaceri, Prototipul francizei furnizează mijloacele prin care poate în sfârşit să-şi dezvolte în mod echilibrat cele trei laturi ale personalităţii sale în timp ce construieşte o afacere care funcţionează.

Aşa că acum, iată, îl ai: Prototipul francizei, adică modelul unei afaceri care funcţionează. Modelul echilibrat care satisface în acelaşi timp Întreprinzătorul, Managerul şi Tehnicianul.

Şi acest model a fost lângă tine tot timpul!

A fost acolo, la McDonald's. Şi la Federal Express. Şi la Disney World.

A fost acolo, la buticurile cu sandvişuri din metrou, la Domino's Pizza, la KFC şi la Pizza Hut.

A fost acolo, la Taco Bell, UPS şi Universal Studios.

A fost acolo, aşteptându-te pe tine în tot acest timp ca să-l descoperi!

A fost acolo, sub forma Sistemului Brevetat de Operare aflat la baza fiecărei afaceri de excepţie din jurul tău, fie că lucrează în franciză sau nu.

Deoarece, în fond, asta este în realitate Franciza formatului de afacere.

Este un mod brevetat de a face afaceri care diferenţiază cu succes şi preferenţial fiecare afacere excepţională de cele ale

concurenţilor. Privind lucrurile în această lumină, fiecare afacere grozavă din lume este o franciză.

Întrebarea este: Cum îţi construieşti propria afacere? Cum pui această idee eliberatoare să lucreze pentru tine?

Cum îţi creezi propriul Prototip de franciză?

Cum construieşti tu, la fel ca Ray Kroc, o afacere care este previzibilă, lipsită de efort şi profitabilă zi de zi?

Cum construieşti o afacere care funcţionează fără tine?

Cum te eliberezi din afacerea ta pentru a trăi o viaţă mai bogată?

Te-ai prins? Înţelegi de ce este atât de important acest lucru?

Deoarece dacă nu faci asta, afacerea îţi va controla viaţa!

Dar o dată ce începi să pui această idee să lucreze pentru tine, eşti pe cale să te eliberezi!

Puteam vedea că Sarah înţelesese.

Puteam vedea că îmbujorarea din obrajii ei n-avea nimic de-a face cu efortul pe care-l făcuse toată ziua.

Puteam vedea că ochii ei negri, inteligenţi, creativi, erau lipiţi de ai mei şi că întrebările clocoteau în ea. Se simţea captivată de ideea creării unei afaceri antreprenoriale.

Şi ştia că are deja o asemenea idee.

Putea să facă cu afacerea ei ceea ce făcuse Ray Kroc cu a lui. Tot ce avea nevoie să ştie era cum s-o facă!

9

LUCREAZĂ *LA* AFACEREA TA, NU *ÎN* AFACEREA TA

> ... forma este numai un început. Este o combinaţie de simţiri şi o funcţiune; forme şi lucruri care vin în mintea cuiva în legătură cu descoperirile făcute când merge printr-o pădure şi care interacţionează pentru a da înţeles formei.
>
> *James Krenov*
> *A Cabinetmaker's Notebook*

Este foarte important să înţelegi ideea pe care sunt pe cale s-o expun. Dacă reuşeşti, atât afacerea, cât şi viaţa ta nu vor mai fi aceleaşi.

Ideea este următoarea*: afacerea ta nu este viaţa ta.*

Afacerea şi viaţa ta sunt două lucruri total diferite.

În cel mai bun caz, afacerea este ceva din afara ta şi nu o parte din tine, ceva care are propriile reguli şi propriile obiective. Ai putea spune că este un organism care va trăi sau va muri în funcţie de cât de bine îşi realizează unica menire: să găsească şi să păstreze clienţii.

O dată ce recunoşti că scopul vieţii tale nu este acela de a servi afacerea, ci scopul esenţial al afacerii este de a-ţi servi viaţa, te poţi apuca apoi să lucrezi *la* afacerea ta şi nu *în* ea, înţelegând pe deplin de ce este absolut necesar pentru tine să faci aşa.

Aici poţi să pui la treabă modelul Prototipului francizei.

A lucra *la* afacere în loc de *în* afacere va deveni tema centrală a activităţii tale zilnice, catalizatorul esenţial a tot ce faci de acum înainte.

Închipuie-ţi că afacerea pe care o ai – sau vrei s-o ai – este prototipul, sau va fi prototipul pentru alte 5.000 de asemenea afaceri.

Că afacerea ta va servi drept model pentru 5.000 de afaceri identice.

Nu doar *asemănătoare*, ci *identice*. Copii perfecte. Clone.

Cu alte cuvinte, închipuie-ţi că îţi vei licenţia afacerea. (Notă: am spus *închipuie-ţi*. Nu spun că trebuie s-o faci. Nu aceasta este ideea în acest moment – numai dacă, desigur, asta vrei să faci.)

Mai departe, acum că ştii care este jocul – jocul francizei – trebuie să înţelegi că există reguli de urmat dacă vrei să câştigi. Iată care sunt aceste reguli:

1. Modelul va oferi o valoare consistentă clienţilor, angajaţilor, furnizorilor şi beneficiarilor de franciză, peste aşteptările lor.
2. Modelul va putea fi operat de persoane având cel mai scăzut nivel de calificare posibil.
3. Modelul se va remarca drept un loc cu o ordine impecabilă.
4. Toate activităţile din cadrul modelului vor fi descrise în Manuale de operare.
5. Modelul va furniza clientului servicii uniforme şi previzibile.
6. Modelul va folosi un cod uniform de culori, îmbrăcăminte şi facilităţi.

Să cercetăm pe rând fiecare dintre aceste reguli.

1. Modelul va oferi o valoare consistentă clienţilor, angajaţilor, furnizorilor şi beneficiarilor de franciză, peste aşteptările lor.

Ce este valoarea?

Cum trebuie s-o înţelegem? Aş sugera că *valoarea* este aceea pe care oamenii o percep şi nimic mai mult.

Prin urmare, ce ar putea face Prototipul dumneavoastră nu numai ca să furnizeze o valoare consistentă clienţilor, angajaţilor,

furnizorilor şi beneficiarilor tăi, ci ca această valoare să fie peste cele mai optimiste aşteptări ale lor?

Aceasta este întrebarea pe care trebuie să şi-o pună fiecare Întreprinzător.

Pentru că aceasta este raţiunea de a fi a afacerii sale!

Fiecare afacere excepţională trăieşte tocmai prin această înţelegere a valorii care are impact asupra fiecărei persoane cu care afacerea vine în contact.

Valoarea poate să se găsească în cuvântul spus la uşa firmei când clientul dumneavoastră pleacă.

Valoarea poate fi găsită într-un dar neaşteptat primit de la firmă prin poştă.

Valoarea poate fi în cuvântul de recunoştinţă pentru un nou angajat care a făcut o treabă bună, sau în cuvântul de recunoştinţă adresat unui vânzător versat care a lucrat cu succes ani de zile.

Valoarea se poate găsi într-un preţ rezonabil al produselor dumneavoastră sau în pasiunea pe care o manifestaţi în procesul de explicare a acestor produse unui client care are nevoie de mai mult ajutor decât în mod obişnuit.

Valoarea se poate găsi într-un simplu cuvânt de mulţumire adresat bancherului dumneavoastră pentru conştiinciozitatea lui.

Valoarea este esenţială pentru afacerea dumneavoastră şi pentru satisfacţia pe care o obţineţi pe măsură ce afacerea se dezvoltă.

2. *Modelul va putea fi operat de persoane având cel mai scăzut nivel de calificare posibil.*

Da, am spus cel mai scăzut nivel de calificare posibil. Deoarece dacă modelul dumneavoastră depinde de oameni cu calificare foarte înaltă, va fi imposibil de reprodus. Asemenea oameni sunt la mare căutare pe piaţă. De asemenea, ei sunt scumpi şi de aceea vor ridica preţul pe care va trebui să-l aplicaţi produselor sau serviciilor dumneavoastră.

Prin nivelul de calificare cel mai scăzut posibil înţeleg cel mai scăzut nivel de calificare necesar pentru a îndeplini funcţiunile avute în vedere. Evident, dacă aveţi o firmă de avocatură, trebuie să angajaţi avocaţi. Dacă aveţi o firmă de servicii medicale trebuie să angajaţi medici. Dar nu aveţi nevoie să angajaţi avocaţi sau

medici străluciţi. Aveţi nevoie să creaţi cel mai bun sistem prin care avocaţii buni sau medicii buni să poată fi manevraţi spre a obţine rezultate excelente.

Întrebarea pe care trebuie să v-o puneţi mereu este: Cum îi pot oferi clientului meu rezultatele pe care le doreşte într-o manieră mai degrabă sistematică decât personală? Cu alte cuvinte: Cum pot crea o afacere ale cărei rezultate să fie dependente de *sistem* în loc să fie dependente de *persoane*? Dependenţă de *sistem* în loc de dependenţă de *experţi*.

Cum pot crea un sistem expert în loc să angajez un expert?

Asta nu înseamnă că oamenii nu sunt importanţi. Dimpotrivă, oamenii fac sistemul să trăiască.

Oamenii sunt aceia care fac posibil ca sistemele proiectate să funcţioneze şi să producă rezultatele planificate. Iar în acest proces, oamenii care sunt orientaţi spre sistem – aşa cum trebuie să fie toţi angajaţii dumneavoastră – învaţă cum să facă lucrurile să funcţioneze mai eficient atât pentru clienţi, cât şi pentru afacere, învăţând astfel să îmbunătăţească sistemul.

S-a spus, şi eu cred că este adevărat, că afacerile grozave nu au fost construite de oameni extraordinari, ci de oameni obişnuiţi care au făcut lucruri extraordinare.

Dar pentru ca oamenii obişnuiţi să facă lucruri extraordinare, este absolut necesar un sistem – „un mod de a face lucrurile" – care să compenseze decalajul dintre capacităţile pe care le au angajaţii dumneavoastră şi capacităţile de care ar avea nevoie afacerea ca să producă rezultate consistente.

În acest context, sistemul devine instrumentul pe care-l folosesc angajaţii dumneavoastră pentru a-şi spori productivitatea, pentru a-şi duce la îndeplinire sarcinile în modul cerut şi pentru ca afacerea dumneavoastră să se poată diferenţia cu succes faţă de concurenţă.

Este sarcina dumneavoastră – mai precis a afacerii dumneavoastră – să dezvolte acest instrument şi să-i înveţe pe oameni să-l folosească.

Este sarcina angajaţilor dumneavoastră să folosească instrumentul pe care l-aţi dezvoltat şi să recomande îmbunătăţiri pe baza experienţei lor.

Mai există o raţiune pentru această regulă – pe care eu am numit-o Regula Oamenilor Obişnuiţi – care spune că partea bună

a lucrului cu oamenii obişnuiţi este aceea că ei vă fac sarcina *mai dificilă*.

Patronul tipic al unei mici afaceri preferă oameni cât mai înalt calificaţi pentru că el crede că îi fac sarcina mai uşoară – el poate pur şi simplu să lase munca pe seama lor.

Adică patronul tipic al unei mici afaceri preferă Managementul prin abdicare în loc de Management prin delegare.

Din păcate, rezultatul inevitabil al acestui fel de gândire este că afacerea depinde tot mai mult de capriciile şi toanele oamenilor care lucrează acolo.

Dacă sunt în toane bune se munceşte.

Dacă nu, nu.

Într-o astfel de afacere, o afacere care se bazează pe bunul plac, întrebarea permanentă devine: „Cum îi motivez pe oameni?", „Cum îi menţin în toane bune?"

Este practic imposibil să obţii un rezultat solid într-o afacere care depinde de oameni de excepţie. Nici o afacere nu poate să facă acest lucru pentru mult timp. Şi nici o afacere de excepţie nu încearcă asta!

Deoarece în fiecare firmă excepţională se ştie că atunci când construieşti intenţionat o afacere pe baza capacităţilor unor oameni obişnuiţi, vei fi constrâns să răspunzi la întrebări dificile despre cum să produci un rezultat fără oameni extraordinari.

Vei fi nevoit să găseşti un sistem care împinge angajaţii tăi obişnuiţi până în punctul în care ei pot produce rezultate extraordinare, iarăşi şi iarăşi.

Vei fi nevoit să inventezi un sistem cu soluţii inovatoare pentru problemele oamenilor, probleme care au chinuit micile afaceri (sau chiar pe cele mai mari!) încă din vechime.

Vei fi nevoit să construieşti o afacere care funcţionează.

Vei fi nevoit să faci munca de dezvoltare a afacerii nu ca pe un mod de a înlocui dezvoltarea capacităţilor oamenilor, ci ca o corelare necesară.

3. Modelul se va remarca drept un loc cu o ordine impecabilă.

Esenţa regulii 3 este faptul de netăgăduit că, într-o lume a haosului, majoritatea oamenilor tânjesc după ordine. Şi nu trebuie

să fii un geniu ca să vezi că lumea din zilele noastre se află într-o stare de haos masiv. Războaie, foamete, crimă, violenţă, inflaţie, recesiune, o alterare a formelor tradiţionale de interacţiune socială, ameninţarea proliferării armelor nucleare, SIDA, distrugeri în toate formele lor înspăimântătoare; acestea toate sunt comunicate instantaneu şi continuu către consumatorul specializat şi către noi toţi, cei care privim la televizor.

Aşa cum a scris Alvin Toffler în cartea sa revoluţionară, *Al treilea val*, „...majoritatea oamenilor care supravieţuiesc lumii din jurul lor în zilele noastre văd numai haos. Ei suferă de un simţământ de neputinţă personală şi de lipsă de sens." El a mers mai departe spunând: „Indivizii au nevoie de o structură a vieţii. O viaţă lipsită de o structură cuprinzătoare este o viaţă în derivă, fără ţintă. Absenţa structurii duce la ruină. Structura furnizează punctele de referinţă relativ fixe de care avem nevoie."

Tocmai aceste „puncte de referinţă relativ fixe" sunt furnizate de o afacere ordonată clienţilor şi angajaţilor care altfel trăiesc într-o lume aflată în dezordine.

O afacere care arată ordonată, disciplinată spune clientului că angajaţii tăi ştiu ce fac.

O afacere care arată ordonată, disciplinată spune angajaţilor că tu ştii ce faci.

O afacere care arată ordonată, disciplinată spune că, în timp ce lumea poate că nu merge cum trebuie, unele lucruri pot merge cum trebuie.

O afacere care arată ordonată, disciplinată spune clientului tău că el poate avea încredere în rezultatele oferite de afacere şi îi asigură pe angajaţii tăi că pot avea încredere în viitorul lor alături de tine.

O afacere care arată ordonată, disciplinată dovedeşte că structura există.

4. Toate activităţile din cadrul Modelului vor fi descrise în manuale de operare.

Documentaţia spune: „În acest fel se procedează pentru operaţiunea X."

Fără documentaţie, toate activităţile de rutină se transformă în excepţii.

Documentaţia furnizează angajaţilor dumneavoastră structura de care au nevoie şi o descriere scrisă despre „cum să-şi realizeze sarcinile" în cel mai eficient mod. Ea comunică noilor angajaţi, ca şi celor mai vechi, că există o logică în lumea în care au ales să muncească, că există o tehnologie după care se produc rezultatele. Documentaţia este o confirmare a ordinii.

Din nou citez din Toffler: „... pentru mulţi oameni, o slujbă este crucială din punct de vedere psihologic, având o semnificaţie mult mai mare decât obţinerea unui salariu. Stabilind solicitări clare cu privire la timpul şi la energia lor, slujba oferă un element de structură în jurul căruia îşi pot organiza restul vieţii".

Cuvântul cheie aici este *clar*.

Documentaţia furnizează claritatea de care are nevoie structura ca să capete înţeles pentru oamenii dumneavoastră.

Prin documentare, structura este redusă la înţelesuri exacte în loc de nişte obiective generale, la o sarcină precisă şi simplificată de care are nevoie Tehnicianul din fiecare dintre noi pentru a înţelege cum să-şi facă treaba aflată la îndemână.

Manualul de operare – depozitarul documentaţiei – se poate descrie cel mai bine ca un Ghid-pentru-cum-să-faci.

El defineşte scopul muncii, precizează paşii necesari în cursul procesului muncii şi rezumă standardele asociate atât procesului, cât şi rezultatelor.

Prototipul dumneavoastră nu poate fi un Model dacă nu are un Manual de operare.

5. Modelul va furniza clientului servicii uniforme şi previzibile.

În timp ce afacerea trebuie să arate ordonată, acest lucru nu este suficient; afacerea trebuie să şi funcţioneze ordonat. Ea trebuie să-şi realizeze activităţile într-un mod previzibil şi uniform.

O experienţă pe care am avut-o nu cu prea mult timp în urmă ilustrează ideea.

M-am dus la un frizer care, la prima noastră întâlnire, mi-a făcut cea mai frumoasă tunsoare pe care am avut-o vreodată. Era un maestru al foarfecelor şi le folosea numai pe ele fără să recurgă vreodată la tunsul cu aparate electrice aşa cum fac mulţi alţii. Înainte de a mă tunde, el a insistat să mă spele, explicând că

spălatul face ca tunsul să fie mai uşor. În timpul tunsului, unul dintre asistenţii lui a avut grijă să-mi păstreze ceaşca cu cafea proaspătă. Una peste alta, experienţa a fost încântătoare, aşa că am stabilit o dată la care să revin.

Totuşi, când am revenit, totul s-a schimbat. În loc să folosească numai foarfecele, a folosit 50% din timp aparatul electric. Nu numai că nu mi-a spălat părul, dar nici n-a mai pomenit de asta. Asistenta mi-a adus o ceaşcă de cafea, dar numai o dată, după care n-a mai revenit. Cu toate acestea, tunsoarea a fost din nou excelentă.

Câteva săptămâni mai târziu, m-am întors la o a treia şedinţă. De data aceasta, frizerul mi-a spălat părul, dar după ce a făcut o tunsoare preliminară ajustării finale. De data aceasta a folosit din nou exclusiv foarfecele, dar spre deosebire de primele două şedinţe n-a mai servit nici o cafea, deşi m-a întrebat dacă aş vrea un pahar de vin. La început m-am gândit că este probabil ziua liberă a asistentei, dar ea a apărut curând lucrând intens la inventar în partea din faţă a frizeriei.

Când am plecat, ceva din mine a hotărât să nu mai revin. Sigur, nu era vorba de calitatea tunsorii care era excelentă. Nu era vorba nici de frizer care era un tip plăcut, amabil şi părea să-şi cunoască meseria. Era ceva mai important decât toate acestea.

Nu exista absolut nici o consecvenţă în experienţa trăită.

Aşteptările create la prima vizită au fost încălcate la fiecare dintre vizitele următoare. Nu mai eram sigur la ce să mă aştept. Şi ceva din mine voia să fie sigur. Voiam o experienţă pe care s-o pot repeta prin opţiunea de a reveni.

Neprevăzutul nu îmi spunea nimic altceva despre frizer decât că el schimba mereu – şi *la întâmplare* – experienţa mea. Frizerul a demonstrat puţină receptivitate cu privire la impactul comportamentului lui asupra mea. El făcea afacerea aceasta pentru *el*, nu pentru mine. Şi procedând astfel, mă lipsea de posibilitatea de a lua decizia să sprijin afacerea lui pentru propriile mele motive, oricare ar fi fost acelea.

Nu conta ce voiam eu.

Nu conta că îmi plăcea sunetul foarfecelor pe care în mintea mea îl echivalam cumva cu o tunsoare profesionistă.

Nu conta că îmi plăcea să fiu servit de asistenta lui.

Nu conta că mi-a plăcut să mi se spele părul înainte ca frizerul să se apuce de treabă şi chiar am crezut că acest lucru îmbunătăţeşte calitatea tunsorii.

Aş fi fost jenat să cer toate aceste lucruri, nu mai vorbesc de motivele mele ca să le vreau.

Toate aceste lucruri erau complet emoţionale, atât de ilogice. Cum puteam să le explic sau să le justific fără să par neghiob?

Ce a făcut frizerul a fost să-mi ofere o experienţă încântătoare şi apoi *să mă priveze de ea.*

Asta îmi aminteşte de primul meu curs de psihologie din facultate. Îmi amintesc cum profesorul ne vorbea despre sindromul „Copilul care s-a fript". Este vorba de pedepsirea şi recompensarea alternativă pentru acelaşi tip de comportament. Acest gen de comportament al părintelui poate fi dezastruos pentru copil; el nu ştie niciodată la ce să se aştepte sau cum să acţioneze. Acest comportament este dezastruos şi în cazul unui client.

Desigur, „copilul care s-a fript" nu are alternativă decât să rămână cu părinţii lui. Dar „clientul care s-a fript" poate merge în altă parte. Şi asta va face.

Deci, ceea ce faci în cadrul modelului nu este atât de important; important este să procedezi la fel absolut de fiecare dată.

6. Modelul va folosi un cod uniform de culori, îmbrăcăminte şi facilităţi.

Studiile de marketing arată că toţi consumatorii sunt împinşi să acţioneze de culorile şi formele pe care le găsesc pe piaţă.

Grupuri diferite de consumatori răspund diferit la anumite culori sau forme.

Credeţi sau nu, culorile şi formele din modelul dumneavoastră vă pot construi sau distruge afacerea!

Louis Cheskin, fondator al Institutului pentru Cercetarea Culorilor, a scris despre puterea culorilor şi formelor în cartea sa *Why People Buy.*

Micile detalii, care nu sunt importante din punct de vedere practic, pot avea o mare semnificaţie emoţională prin simbolismul lor. Imaginile şi culorile sunt adesea forţe care creează o puternică motivaţie.

Cu câtva timp în urmă, am efectuat un studiu asupra femeilor care făceau cumpărături într-un magazin de confecţii. O tânără voia să cumpere o bluză care era disponibilă în mai multe culori. Îşi potrivea o bluză albastră lângă faţă şi se uita în oglindă. Era blondă şi ştia că îi stă bine cu albastru. A pipăit drăgăstos şi o bluză roşie. Se gândea că îi plăcea culoarea, dar era prea ţipătoare. Vânzătoarea i-a amintit că galbenul era la modă. Nu putea să se hotărască între culoarea care-i venea cel mai bine, culoarea care îi plăcea cel mai mult şi culoarea la modă, aşa că a luat o bluză gri. Am aflat câteva săptămâni mai târziu că nu-i plăcea bluza gri. „Era prea moartă," a spus ea. A purtat-o doar de două ori.

Alte câteva cumpărătoare de bluze au permis unui impuls interior să câştige. Unele au cumpărat bluze deoarece culoarea le venea bine; altele au ales culoarea care era la modă şi câteva culoarea care le-a plăcut. Fiecare a ales culoarea care-i satisfăcea impulsul cel mai puternic sau care îi îndeplinea dorinţa cea mai mare. Gândiţi-vă numai! Toată această profundă psihologie numai pentru a cumpăra o bluză! (1)

Afacerea dumneavoastră seamănă cu bluza din povestea lui Cheskin. Sunt culori care merg şi culori care nu merg. Culorile pe care le expuneţi clientului dumneavoastră trebuie alese în mod ştiinţific şi apoi folosite peste tot în cadrul modelului – pe pereţi, pe pardoseală, pe tavan, pe vehicule, pe facturi, pe hainele angajaţilor, în vitrine şi pe firmă.

Modelul trebuie gândit ca un ambalaj pentru unicul dumneavoastră produs – afacerea.

La fel ca în cazul culorilor, sunt forme care merg şi forme care nu merg pe cartea dumneavoastră de vizită, pe firmă, pe logo, sau în vitrinele pentru expunerea mărfurilor.

În cadrul unui test, Cheskin a demonstrat că un triunghi determină mult mai puţine vânzări decât un cerc, iar o creastă sau un vârf le surclasează pe cele două cu o marjă semnificativă!

Imaginaţi-vă, vânzări crescute sau scăzute datorită alegerii unei forme aparent fără importanţă!

Forma firmei dumneavoastră, a logo-ului, tipul de literă folosit pe cartea dumneavoastră de vizită, toate vor avea un impact

semnificativ asupra vânzărilor, fie că vă deranjaţi să vă gândiţi la asta, fie că nu!

Prototipul dumneavoastră trebuie ambalat cu tot atâta grijă ca şi o cutie de cereale.

Înainte de a merge mai departe, să rezumăm ce am abordat până acum.

Apucaţi-vă să lucraţi mai degrabă *la* afacerea dumneavoastră şi nu *în* afacerea dumneavoastră.

Lucraţi la afacerea dumneavoastră ca şi cum ar fi prototipul unui produs de serie largă.

Gândiţi-vă la afacerea dumneavoastră ca la ceva din afara dumneavoastră, ca şi cum ar fi o lume independentă, un produs al eforturilor dumneavoastră sau o maşină proiectată să satisfacă nişte necesităţi foarte precise; un mecanism care vă îmbogăţeşte viaţa sau un sistem din componente interconectate; ca la un pachet de cereale sau o cutie de fasole; ceva creat să satisfacă necesităţile percepute, dar adânc ascunse, ale clienţilor dumneavoastră; ca la o entitate care acţionează complet diferit de toate celelalte entităţi; ca la o soluţie pentru problema altcuiva.

Gândiţi-vă la afacerea dumneavoastră în orice fel, numai ca la o slujbă nu!

Apucaţi-vă să lucraţi mai degrabă *la* afacerea dumneavoastră şi nu *în* afacerea dumneavoastră şi puneţi-vă mereu următoarele întrebări:

- Cum pot să fac să meargă afacerea mea, dar fără mine?
- Cum pot să-i antrenez pe angajaţi să muncească, dar fără să intervin eu mereu?
- Cum pot să sistematizez afacerea într-un asemenea mod încât să poată fi copiată în 5.000 de exemplare, iar cea cu numărul 5.000 să funcţioneze la fel de bine precum cea cu numărul unu?
- Cum pot să am în proprietate o afacere şi totuşi să fiu liber?
- Cum pot să-mi petrec timpul făcând munca ce-mi place în loc să fac o muncă ce nu-mi place?

Dacă vă puneţi aceste întrebări, veţi ajunge în final la adevărata problemă: *că nu ştiţi răspunsurile!*

Şi asta a fost problema tot timpul!

Dar acum lucrurile ar putea fi diferite! Pentru că acum ştiţi că nu ştiţi. Acum sunteţi pregătit să priviţi problema drept în faţă.

Problema nu este afacerea dumneavoastră; n-a fost niciodată.

Problema sunteţi chiar dumneavoastră!

Problema sunteţi şi veţi fi mereu dumneavoastră. Până când vă veţi schimba aşa stau lucrurile.

Până când vă veţi schimba perspectiva despre ce înseamnă o afacere şi cum funcţionează.

Până când veţi începe să vă gândiţi la afacerea dumneavoastră într-un mod cu totul nou.

Până când acceptaţi faptul de netăgăduit că o afacere, chiar una mică precum a dumneavoastră, este atât o artă, cât şi o ştiinţă.

Şi la fel ca în cazul artei sau a ştiinţei, ca să dezvoltaţi cu succes o afacere serioasă, aveţi nevoie de anumite informaţii.

Încă şi mai important, pentru a dezvolta cu succes o afacere serioasă, aveţi nevoie de un proces, de un experiment prin care să obţineţi acele informaţii, iar o dată obţinute aveţi nevoie de o metodă prin care să folosiţi acele informaţii în mod eficient în cadrul afacerii dumneavoastră.

Ceea ce urmează este tocmai o astfel de metodă.

O abordare programată pentru a învăţa ceea ce aveţi nevoie să învăţaţi despre afacerea dumneavoastră cu scopul de a urca acea scară legendară a succesului.

O cale verificată pentru a urca în vârf şi care a fost implementată cu succes de mii şi mii de mici întreprinzători întocmai ca dumneavoastră.

Noi o numim Procesul GERBER de Dezvoltare a Afacerilor.

Acesta este un proces care vă poate schimba viaţa!

Sarah mă privi gânditoare pentru un moment şi apoi îmi spuse:

– Lasă-mă să descriu cu propriile mele cuvinte ceea ce tocmai mi-ai spus. Şi-a împreunat strâns mâinile pe masa din faţa ei şi, ca pentru a accentua, s-a aplecat spre mine.

– Ceea ce spui tu este că mă identific prea mult cu afacerea. Că trebuie să mă separ de ea: în primul rând prin felul cum gândesc despre ea, în al doilea rând prin felul cum simt şi în al treilea rând prin felul în care muncesc în afacerea mea. Şi ceea ce te-am auzit spunând este că această identificare cu afacerea mea, necesitatea

tehnicianului din mine de a vedea în afacere nici mai mult, nici mai puţin decât propria persoană, îmi creează disconfortul pe care-l simt, toată frustrarea pe care o trăiesc mergând la muncă în fiecare zi. Credinţa mea că dacă eu sunt un bun tehnician, atunci şi afacerea mea va fi bună. Că dacă muncesc din greu afacerea va avea succes. Că dacă pipăi orice se mişcă în afacerea mea, nimic nu poate merge rău. Şi te-am mai auzit spunând că dacă vreau să mă eliberez de frustrările mele pentru a exercita un adevărat control asupra afacerii, trebuie să nu mă mai identific cu afacerea. Trebuie să-mi concep afacerea într-un mod total diferit decât sunt obişnuită s-o fac. Am nevoie să concep afacerea ca pe un produs. Exact cum mă gândesc la plăcintele mele ca la nişte produse, la fel trebuie să mă gândesc şi la afacere. Şi dacă aş gândi în acest fel, ar trebui să-mi pun imediat întrebarea: Cum trebuie să funcţioneze afacerea-mea-ca-un-produs pentru ca să atragă cu succes, nu numai clienţi, dar şi angajaţi care să vrea să lucreze acolo? Iar în momentul în care îmi pun această întrebare, deja fac afaceri într-un mod total nou!

Sarah se opri pentru un moment, ca şi cum ar fi lăsat acest din urmă gând s-o pătrundă cu adevărat.

– Ştii, spuse ea liniştit, pot să spun sincer că până în acest moment nu m-am gândit la afacerea mea ca la o idee. M-am gândit, pur şi simplu, la ea ca la o slujbă. Un loc unde să te duci să munceşti. Nici măcar nu mi-a trecut prin cap că există un alt mod de a gândi. Dar *acum*, acum devine mai captivant! O oportunitate cu totul nouă. A gândi în acest fel îmi aminteşte de prima mea oră de literatură din liceu. Profesorul meu se numea Dl. Roethke şi avea un talent incredibil să dea viaţă subiectelor literare. La vremea când am citit prima mea lectură – era *Huckleberry Finn* – nu am putut lăsa cartea din mână. Erau atât de adevăraţi oamenii din carte trăindu-şi vieţile în locuri reale, trecând peste greutăţi, teamă, dragoste, simţăminte. *Huckleberry Finn* a fost atât de vie pentru mine în acea primă oră de literatură cum nu mai fusese nici o carte mai înainte.

La fel simt acum, ca şi cum aş deschide paginile unei noi cărţi fără să ştiu ce este înăuntru, dar, având în vedere minunata, bogata perspectivă care însoţeşte orice nouă aventură, ştiu că nimic nu va mai fi la fel niciodată. Aşa simt eu toate astea. Că afacerea mea nu va mai fi niciodată la fel de aici încolo. Şi nici eu!

Îşi strânse mâinile împreună şi se lăsă pe spate în scaun ca şi cum ar fi vrut să ia o gură de aer.

– Şi dacă te înţeleg corect, numeşti asta Prototipul francizei. Prototipul francizei este numele afacerii mele ca produs. Este un mod de a gândi la afacerea mea ca la un întreg, o entitate ai putea spune, care arată, acţionează şi simte într-un mod care se poate defini clar, separat de persoana mea. Independent de mine. Iar dacă voi proceda corect în totalitate, afacerea mea „Totul despre plăcinte" poate fi proiectată, asamblată şi produsă la fel ca orice alt produs pentru a funcţiona previzibil, astfel încât toată lumea să vrea să cumpere de la mine. Şi pentru că satisface atât de previzibil necesităţile clienţilor, ei vor continua să revină la mine. Este sarcina mea să proiectez, să asamblez şi să produc afacerea „Totul despre plăcinte" până când funcţionează perfect fără ca eu să fiu prezentă tot timpul. Şi cu toate că trebuie să recunosc că mă simt copleşită la această idee, este totuşi ideea cea mai provocatoare şi mai captivantă pe care am avut-o în ultimii ani! Şi cel mai grozav lucru este că am deja afacerea. Tot ce trebuie să fac acum este să învăţ cum s-o transform!

– Sarah, am spus eu, nu aş fi putut să spun toate aceste lucruri mai bine decât tine. Aşa că, hai să trecem la următorul pas: Procesul de dezvoltare a afacerii. Pentru că ceea ce trebuie să înveţi este mai uşor decât crezi.

Note

[1] *Louis Cheskin,* Why People Buy *(New York: Liveright Publishing Corporation, 1959), p. 119.*

PARTEA A III-A

Construirea unei mici afaceri care funcţionează!

10

PROCESUL DE DEZVOLTARE A AFACERII

Toleranţa la eşec este o componentă specifică unei culturi de firmă excelente – şi această lecţie vine direct din vârf. Campionii trebuie să încerce de multe ori şi prin urmare, suferă unele eşecuri sau organizaţia nu va avea ocazia să înveţe.

Thomas J. Peters şi Robert H. Waterman Jr.
In Search of Excellence

Construirea Prototipului afacerii dumneavoastră este un proces continuu, un Proces de dezvoltare a afacerii. La baza sa stau trei activităţi distincte, dar perfect integrate, prin care afacerea dumneavoastră îşi poate urma evoluţia naturală. Acestea sunt: Inovarea, Cuantificarea şi Standardizarea.

Inovarea

Inovarea este adesea confundată cu creativitatea. Dar, după cum subliniază Profesorul Theodore Levitt de la Harvard, diferenţa dintre creativitate şi inovare este diferenţa dintre a te gândi să faci un lucru şi a-l face. Profesorul Levitt spune: „Creativitatea

înseamnă să te gândeşti la lucruri noi. Inovarea înseamnă chiar să le pui în practică." (1)

Revoluţia francizei a adus cu sine o aplicare a Inovării care a fost aproape total ignorată de lumea afacerilor din America. Recunoscând că nu *marfa* are nevoie de Inovare, ci procesul prin care este vândută, creatorul francizei îşi concentrează energiile inovatoare către felul în care afacerea sa funcţionează.

Pentru creatorul francizei, întregul proces prin care afacerea funcţionează este un instrument de marketing, un mecanism pentru a identifica clienţii şi a-i păstra. Absolut fiecare componentă a sistemului de afaceri este un mijloc prin care creatorul francizei îşi poate diferenţia afacerea în mintea consumatorului faţă de toate celelalte afaceri.

Atunci când *afacerea* este produsul, mai important este cum interacţionează afacerea cu consumatorul şi nu ce vinde.

Iar acest mod de interacţiune nu trebuie să fie scump, ci eficient. De fapt, unele dintre cele mai importante procese de inovare n-au cerut mai mult decât schimbarea câtorva cuvinte, a unui gest, sau a culorii îmbrăcăminţii.

De exemplu, ceea ce face un vânzător într-un magazin are întotdeauna semnificaţie pentru clientul care intră. El spune: „Pot să vă ajut?" Aţi mai auzit asta înainte, nu-i aşa?

Şi cum răspunde mereu clientul? El spune: „Nu, mulţumesc. Doar mă uit." Aţi mai auzit şi asta înainte, nu-i aşa?

Sigur că aţi auzit!

De fapt este un fenomen universal.

Atunci de ce credeţi că vânzătorul pune această întrebare când ştie că un client va răspunde în modul de mai sus?

Deoarece clientul îi va răspunde în modul în care răspunde, exact de asta!

Dacă clientul se uită doar înseamnă că vânzătorul nu trebuie să se apuce de treabă!

Vă puteţi imagina cât îi costă aceste câteva cuvinte pe proprietarii de magazine din această ţară în termeni de vânzări pierdute? Aici este o ocazie perfectă de a încerca o Inovare simplă şi ieftină.

INOVAŢIA În loc să întrebi: „Bună ziua, pot să vă ajut?", încearcă: „Bună ziua, aţi mai fost în magazinul nostru?" Clientul

va răspunde fie „da", fie „nu". În ambele cazuri, eşti liber să continui conversaţia.

Dacă răspunsul este da, poţi să spui: „Minunat. Am creat un nou program special pentru persoanele care au mai cumpărat de la noi. Permiteţi-mi doar un minut ca să vă spun despre ce este vorba."

Dacă răspunsul este nu, poţi să spui: „Minunat, am creat un nou program special pentru persoanele care nu au mai cumpărat de la noi. Permiteţi-mi doar un minut să vă spun despre ce este vorba."

Desigur, va trebui să aveţi un nou program creat special despre care să vorbiţi în ambele cazuri. Dar aceasta este partea cea mai uşoară.

Gândiţi-vă numai. Câteva cuvinte simple. Nimic fantezist. Dar rezultatul este garantat pentru a vă aduce bani în buzunar. Cât anume? Aceasta depinde de cât entuziasm manifestaţi. Experienţa clienţilor noştri din comerţul cu amănuntul ne spune că, doar prin această simplă inovaţie, vânzările vor creşte cu 10-16% aproape imediat!

Vă vine să credeţi? Doar câteva cuvinte simple şi vânzările cresc imediat. Şi reţineţi, nu doar un pic, ci chiar considerabil! Ce aţi face ca să obţineţi o creştere a vânzărilor de 10-16%?

INOVAŢIA Din nou pentru vânzători, un test de şase săptămâni. Primele trei săptămâni purtaţi la lucru un costum maro cu cămaşă cafenie scrobită şi cravată de aceeaşi culoare (pentru bărbaţi) şi pantofi maro bine lustruiţi. Asiguraţi-vă că toate articolele de îmbrăcăminte sunt curate şi bine călcate. În următoarele trei săptămâni, purtaţi un costum bleumarin, o cămaşă bună, albă, scrobită, o cravată cu un imprimeu care să aibă roşu (pentru femei, o insignă sau o eşarfă care să aibă culoarea roşie) şi pantofi negri bine lustruiţi.

Rezultatul va fi spectaculos: vânzările vor creşte semnificativ în cea de-a doua perioadă. De ce? Pentru că, după cum au descoperit logic clienţii noştri, costumele bleumarin se vând mai bine decât costumele maro! *Şi nu contează cine le îmbracă*!

Mai este de mirare că firme ca McDonald's, Federal Express, Disney şi alte multe firme de excepţie cheltuiesc atât de mult

timp şi bani pentru a hotărî cum să arate? Eşti răsplătit pentru asta! Şi eşti răsplătit consistent, mereu şi mereu.

INOVAŢIA Data viitoare, când vreţi ca cineva să facă ceva pentru dumneavoastră, atingeţi-l uşor pe braţ când îl rugaţi să facă acel lucru. Veţi fi uimit să aflaţi că mai mulţi oameni răspund pozitiv când îi atingeţi decât dacă nu îi atingeţi.

Pentru a aplica această idee în afacere, dumneavoastră sau vânzătorii dumneavoastră ar trebui să vă formaţi obiceiul fiecare client pe cot, braţ sau pe spate în timpului procesului de vânzare. Veţi constata, la fel cum au constatat şi clienţii noştri, că vânzările vor creşte semnificativ.

Inovaţia este sufletul fiecărei afaceri excepţionale. Inovatorul se întreabă mereu: Ce stă în calea clientului meu ca să obţină ce-şi doreşte de la afacerea mea?

Pentru ca inovaţia să aibă valoare, ea trebuie să se bazeze întotdeauna pe punctul de vedere al clientului. În acelaşi timp, inovaţia vă simplifică afacerea până la esenţa ei. Inovaţia trebuie să vă uşureze munca dumneavoastră şi a angajaţilor dumneavoastră în procesul operării afacerii; altfel nu mai este inovaţie, ci complicaţie. Prin urmare, inovaţia este mecanismul prin care afacerea dumneavoastră se identifică în mintea clientului şi îşi stabileşte individualitatea. Este rezultatul unui profil al necesităţilor percepute ale clientului dumneavoastră şi al aşteptărilor sale subconştiente, profil generat ştiinţific şi verificat prin măsurători.

Este o abilitate dezvoltată în interiorul afacerii şi printre angajaţii dumneavoastră care se întreabă constant „Care este cel mai bun mod de a face acest lucru?", ştiind că, deşi îşi pun această întrebare, nu vor descoperi niciodată cel mai bun mod, dar vor descoperi cu siguranţă un mod mai bun decât cel pe care îl ştiu.

În această privinţă, mă gândesc la Inovare ca la o capacitate de a găsi „cel mai bun mod". Inovarea permanentă produce un înalt nivel de energie în fiecare firmă în care este tratată cu atenţie, hrănită şi stimulată. La rândul ei, această energie se transmite tuturor celor care vin în contact cu firma, fie ei angajaţi, clienţi, furnizori, bancheri. Într-o firmă inovatoare, toată lumea evoluează.

Nu există nici o îndoială în această privinţă: *Inovarea este semnul unei minţi cutezătoare, pline de imaginaţie.*

Cuantificarea

Însă Inovarea singură nu conduce nicăieri. Pentru a fi eficiente, toate inovaţiile trebuie cuantificate, măsurate. Fără Cuantificare, cum ai putea să ştii dacă inovaţia funcţionează sau nu?

Prin Cuantificare înţeleg măsurători care să arate impactul Inovaţiei.

De pildă, întrebaţi orice grup de patroni ai unor mici afaceri câte oportunităţi de vânzări au avut ieri şi vă garantez că 99% dintre ei nu vor şti răspunsul.

Trist este că nu se face Cuantificare în majoritatea afacerilor. Şi acest lucru costă o avere!

De exemplu, cum veţi şti că prin schimbarea cuvintelor cu care întâmpinaţi clientul aţi produs o creştere a vânzărilor cu 16% dacă nu aţi făcut o cuantificare determinând: (1) câţi clienţi intrau în magazin înainte ca inovaţia să fie aplicată, (2) câţi clienţi au cumpărat produse şi care era valoarea acelor produse înainte de a schimba cuvintele şi care au fost acele cuvinte care au avut ca efect vânzări, (3) câţi clienţi au intrat în magazin după ce aţi schimbat cuvintele de abordare, (4) câţi clienţi au cumpărat ceva, (5) care a fost valoarea medie a unei vânzări, (6) ce îmbunătăţire a rezultat ca urmare a inovaţiei dumneavoastră.

Cum aţi putea şti că purtarea unui costum bleumarin are un anumit impact financiar dacă nu cuantificaţi impactul şi nu aveţi un anumit punct de referinţă faţă de care să măsuraţi rezultatele?

Şi cum am spus, puţini proprietari de mici afaceri fac cuantificări, nici chiar cei care cred în cifre precise.

Şi asta deoarece puţini patroni de mici afaceri cred că asemenea inovaţii aparent nesemnificative sunt chiar atât de importante!

Dar puneţi-vă întrebarea: Dacă aţi putea creşte vânzările cu 10% făcând ceva atât de simplu ca purtarea unui costum bleumarin, aţi face-o? Aţi considera acest lucru important? Răspunsul este pe atât de evident, pe cât de ridicolă este întrebarea.

Bineînţeles că aţi face-o!

Şi este la fel de evident că Cuantificarea trebuie aplicată încă de la începutul Procesului de dezvoltare a afacerii.

Începeţi prin a cuantifica orice lucru legat de modul cum faceţi afacerea.

Absolut totul!

Câţi clienţi întâlniţi personal în fiecare zi?

Câţi dimineaţa?

Câţi după-amiaza?

Câte persoane trec pe la firma dumneavoastră în fiecare zi?

Câţi sună ca să întrebe de un preţ?

Câţi vor să cumpere ceva?

Câte bucăţi din produsul X sunt vândute în fiecare zi?

La ce oră din zi sunt vândute?

Câte bucăţi sunt vândute în fiecare săptămână?

Care zile sunt cele mai aglomerate? Şi cât de aglomerate?

Şi aşa mai departe.

Nu poţi să spui niciodată că ţi-ai pus prea multe întrebări când este vorba de cifre.

În final, dumneavoastră şi angajaţii dumneavoastră veţi gândi întreaga afacere prin cifre.

Veţi cuantifica totul.

Veţi fi în măsură să citiţi diagrama de sănătate a firmei dumneavoastră după fluxul cifrelor.

Veţi şti care cifre reprezintă un nivel critic şi care nu.

Vă veţi cunoaşte tot atât de bine cifrele care reprezintă afacerea dumneavoastră, pe cât de bine vă ştie doctorul dumneavoastră tensiunea şi pulsul.

Deoarece fără cifre nu aveţi cum să ştiţi unde vă aflaţi, fără să mai vorbim de încotro mergeţi. Cu ajutorul cifrelor, afacerea dumneavoastră va căpăta un înţeles cu totul nou.

Va fi plină de posibilităţi.

Standardizare

O dată ce aţi adus inovaţii unui proces şi aţi cuantificat impactul lor asupra afacerii, o dată ce identificaţi ceva care funcţionează mai bine decât ce exista înainte, o dată ce descoperiţi cum să sporiţi adeziunea clienţilor, angajaţilor, furnizorilor şi a bancherilor – în acel moment a venit timpul pentru standardizare.

Standardizarea înseamnă eliminarea arbitrarului sau a opţiunilor la nivel operaţional în afacerea dumneavoastră.

Fără Standardizare, nimic nu poate fi planificat şi anticipat de către dumneavoastră sau client. Dacă de fiecare dată procedaţi diferit, dacă tot personalul din firmă face cum îi place, la propria alegere, în loc să creaţi ordine, creaţi haos.

După cum spune Theodore Levitt în excepţionala sa carte, *Marketing for Business Growth (2)*: „Bunul plac este inamicul ordinii, standardizării şi calităţii."

„Dacă un costum bleumarin merge, poartă-l de fiecare dată când te afli în faţa unui client." Acesta este punctul de vedere al discipolilor Standardizării.

„Dacă «Bună ziua, aţi mai fost pe la noi?» funcţionează mai bine decât oricare alte cuvinte pe care le-aţi încercat, atunci spuneţi-le absolut de fiecare dată când primiţi un client." Aceasta este regula zilei pentru discipolii Standardizării.

Când spun discipol al Standardizării mă refer la orice persoană care a hotărât vreodată în mod serios să producă în lumea afacerilor un rezultat consecvent, previzibil, indiferent de domeniu.

Fie că este vorba de Fred Smith de la Federal Express, Tom Watson de la IBM, Ray Kroc de la McDonald's sau oricine altcineva de-a lungul timpului.

Deoarece fiecare fondator al unei firme excepţionale, creator al unui format de afacere, ştie că un lucru este adevărat: *dacă nu ai standardizat formatul de afacere, nu-ţi aparţine*!

Şi dacă nu-ţi aparţine, nu te poţi bizui pe el.

Şi dacă nu te poţi bizui pe el, nu ai o franciză.

Iar fără franciză, nici o afacere nu poate spera să aibă succes.

Prin franciză doresc să înţelegeţi că mă refer la un mod brevetat de a face afaceri care diferenţiază afacerea dumneavoastră de oricare alta.

Pe scurt, definiţia francizei este pur şi simplu, *felul dumneavoastră unic de a proceda într-o afacere.*

Iar dacă acest mod unic de a proceda într-o afacere nu poate fi multiplicat, înseamnă că nu puteţi fi proprietarul lui. Aşa că îl pierdeţi. Iar o dată ce l-aţi pierdut, aţi ieşit din afaceri!

Necesitatea pentru Standardizare se bazează pe certitudinea absolut măsurabilă că oamenii vor face doar un singur lucru previzibil – să fie imprevizibili.

Dar pentru ca afacerea să fie previzibilă, angajaţii dumneavoastră trebuie să acţioneze previzibil.

Şi atunci?

Atunci sistemul trebuie să furnizeze mijloacele de a facilita previzibilitatea.

Pentru ce?

Pentru a-i oferi clientului ce-şi doreşte absolut de fiecare dată.

De ce?

Pentru că, dacă clientul nu obţine ce îşi doreşte de fiecare dată, se va duce în altă parte!

Standardizarea este liantul care te ţine fixat de percepţiile clientului.

Standardizarea oferă certitudinea care este absentă din orice altă experienţă umană. Este ordinea şi logica din spatele dorinţei umane pentru raţiune.

Standardizarea este ceva tot atât de simplu ca a face ce faci, a spune ce spui, a arăta cum arăţi – a fi cine eşti – atâta timp cât funcţionează, cât produce rezultatele pe care le doreşti.

Iar când nu mai funcţionează, schimbă!

Procesul de dezvoltare a afacerii nu este static.

Nu este ceva ce, o dată făcut, rămâne aşa.

Este ceva ce trebuie refăcut tot timpul.

Cu alte cuvinte, o dată ce ai inovat, ai cuantificat şi ai standardizat un proces în afacerea ta, trebuie să continui să inovezi, să cuantifici şi să standardizezi.

Procesul de dezvoltare a afacerii este dinamic, pur şi simplu pentru că o lume care se mişcă mereu nu ar tolera ceva static.

Lumea se va ciocni cu orice creaţie a dumneavoastră şi mai devreme sau mai târziu o va distruge.

Procesul de Dezvoltare al Afacerii este acela care vă permite să prevedeţi schimbările din lume. De sperat că el va precede, va anticipa aceste schimbări, iar dacă nu, va fi cel puţin extrem de flexibil în raport cu ele.

Pe scurt, Inovarea, Cuantificarea şi Standardizarea sunt coloana vertebrală a oricărei afaceri excepţionale din lume.

Ele constituie esenţa Procesului de dezvoltare a afacerilor.

– Am nevoie să mă ajuţi cu ceva, spuse Sarah cu o expresie de îngrijorare pe faţă. Am nevoie de ajutor ca să pot stăpâni

subiectul acesta al Standardizării. Sună atât de mecanic, de lipsit de viaţă! Când mă gândesc la asta, văd imaginea unui magazin plin de oameni care muncesc fără tragere de inimă, fiecare făcând lucrurile absolut identic, ca nişte roboţi. Cu siguranţă, nu vrei să spui că aşa stau lucrurile. Dar nu ştiu cum altfel aş putea gândi.

Făcu o pauză cam nesigură, dar apoi, ca şi cum ar fi hotărât că şi-a expus punctul de vedere, rămase în tăcere aşteptând răspunsul meu.

– Sarah, am început eu domol, dacă Procesul de dezvoltare a afacerilor s-ar ocupa numai de Standardizare, aş fi de acord cu tine – ar fi ceva lipsit de viaţă. În lipsa unui scop mai înalt, totul se reduce la obişnuinţă. Pentru că asta înseamnă de fapt, Standardizarea: obişnuinţă. O cale de a face ceva în mod obişnuit. Problema este că nu poţi înţelege valoarea unui întreg proces separând părţile componente. Pentru că o dată ce separi părţile unui proces, o dată ce scoţi o componentă din proces, nu mai există procesul. Nu există mişcare de nici un fel. Există numai un lucru sau altul. Nu există început, mijloc şi sfârşit. Nu există o poveste; doar un eveniment îngheţat în timp. Poţi spune că, scoasă din proces, o componentă a sa este moartă. Deci, când te gândeşti la Standardizare fără Inovaţie şi Cuantificare, descrii o acţiune lipsită de scop, de înţeles şi de vitalitate. Pentru a înţelege complet rolul pe care-l joacă o acţiune – sau orice activitate – în cadrul afacerii ca un întreg, trebuie s-o vezi ca parte din întreg şi nu ca pe un lucru în sine. Lasă-mă să-ţi arăt ce vreau să spun. Gândeşte-te din nou la bucătăria mătuşii tale. Gândeşte-te la procesul coacerii plăcintei. Desigur, atunci când îţi aminteşti întregul proces pe care îl parcurgeaţi, tu şi mătuşa ta, îţi aminteşti mult mai mult decât o singură componentă, este adevărat?

Sarah zâmbi cu căldură, retrăind experienţa din bucătăria mătuşii.

– Da, sigur că este adevărat, răspunse ea. Ai putea spune că totul se topeşte într-o senzaţie. Imagini, mirosuri, mişcări şi lucruri amestecate cu remarcile mătuşii, cu râsul ei, cu mâinile ei trebăluind pe scândura pentru aluat. Exact opusul a ceea ce îmi imaginez că este Standardizarea, spuse ea ferm. De fapt, asta a fost atât de deosebit pentru mine în bucătăria aceea. Creativitatea întregului proces. Lanţul continuu de surprize.

– Dar gândeşte-te, Sarah. Este în fapt, acest lucru adevărat? Nu era acolo un mod specific în care mătuşa ta te învăţa să tai fructele? Un anume mod de a le păstra? Un anume mod de a le pregăti? Nu exista acolo un mod specific de a face fiecare lucru pe care mătuşa ta te învăţa să-l faci? Şi nu era creativitatea, acel lanţ continuu de surprize, rezultatul nu doar al unei anumite munci pe care o făceai, ci al experienţei tale continue şi captivante de a te perfecţiona, pe măsură ce învăţai să faci din ce în ce mai bine fiecare operaţiune specifică, până când o puteai face la fel de bine ca mătuşa ta? Nu de aici venea bucuria ta? Dacă te-ai fi resemnat să faci un singur lucru, într-un singur fel pentru totdeauna, fără să-l îmbunătăţeşti vreodată, n-ar mai fi fost nici o bucurie – ar fi fost numai aceeaşi rutină ucigătoare. Şi nu tocmai asta te-a învăţat mătuşa ta în timp ce făceaţi plăcinte – misterul pe care-l poate aduce schimbarea? Deci, Sarah, cu siguranţă este necesară Standardizarea. Este necesar să existe un procedeu pentru a face ceva. Este necesar să existe un set de rutine. Pentru că fără ele, nu ar fi nimic de îmbunătăţit. Iar fără îmbunătăţiri n-ar exista o raţiune de existenţă. Am fi maşini. Sau cum ai spus tu, „roboţi". Ar exista doar tirania rutinei. Am trăi monotonia şi plictiseala pe care le-ai descris atât de grăitor. Dar în cadrul procesului, împreună cu continua Inovare şi Cuantificare ce preced şi apoi urmează Standardizării, cu această continuă cercetare a modului de lucru, munca în sine devine cheia transformării persoanei noastre. Munca devine altceva decât un obicei; devine o explorare a personalităţii noastre şi a modului cum ne exprimăm în relaţie cu un mediu mult mai larg. Mai întâi, poziţia pe care ne aflăm. Apoi, funcţia pe care o îndeplineşte poziţia respectivă. Apoi, afacerea în cadrul căreia se îndeplineşte funcţia şi contribuţia ei la afacere, fără de care funcţia respectivă nu ar exista. Apoi lumea în care afacerea îşi îndeplineşte scopurile ei ca şi scopurile oamenilor cu care sau pentru care intră în contact. Şi aşa mai departe.

Ceea ce tocmai am descris este emoţia uceniciei, procesul de învăţare şi evoluţia pe care ai trăit-o în bucătărie sub îndrumarea mătuşii tale. Acesta este un nivel de experienţă. Dar există mai multe. Un al doilea nivel de experienţă este atunci când ajungi la un anumit nivel de stăpânire a priceperilor standardizate pe care ţi le-a prezentat mătuşa ta şi care vine din exerciţiu. Este măiestria

artizanului. Artizanul îşi dezvoltă o conştiinţă a muncii care dă propriile ei roade, roade care se datorează faptului de a fi mereu prezent, mereu atent. Artizanul învaţă că, în cadrul muncii pe care o face, există o nestemată care se ascunde în adâncime. Emoţia artizanului constă în a descoperi această nestemată. Şi există un singur mod de a o descoperi: să practici meseria fără să mai gândeşti. Să devii una cu munca. Să lustruieşti şi iar să lustruieşti, cu toată inima. Pentru că nu există o cale de a şti când se va arăta nestemata, dar trebuie să crezi din toată inima că, într-o zi, când te vei aştepta mai puţin, nestemata va fi acolo! Ţi se va arăta. Şi deci, artizanul este acea persoană care a atins un stadiu al evoluţiei în care se mulţumeşte cu munca sa, şi numai cu munca, ştiind că numai fiind prezent şi muncind va descoperi nestemata şi că munca şi numai munca ridicată aproape de perfecţiune, îl leagă pe artizan de sine însuşi, de inima sa. Şi de aceea artizanul munceşte, zi de zi, fericit să facă asta, fără să aibă nevoie de emoţia uceniciei pentru a merge mai departe, dar ştiind, adânc înăuntrul său, că nu există alt loc unde să se ducă. Spre deosebire de etapa uceniciei, etapa artizanului este lungă şi relativ senină până în ziua când nestemata se iveşte şi o dată cu aceasta are loc o uimitoare explozie de lumină care farmecă artizanul şi aduce cu sine măiestria.

Ai mai văzut măiestria înainte, Sarah. Ai văzut-o pe faţa mătuşii tale, în ochii ei, în felul în care îţi vorbea. Pentru maestru există o singură cale şi aceasta este să înveţe pe altcineva. Maestrul este legat de ucenicie ca şi cum ar fi trecutul său. La fel cum tu eşti legată de copilărie. Maestrul ştie că procesul evoluţiei, al schimbării, al transformării este mereu dinamic, niciodată static. Tocmai în relaţie cu ucenicia, maestrul se simte reînnoit. Tocmai în contactul cu artizanul, maestrul îşi reînnoieşte pelerinajul şi descoperă frumuseţea de a se dărui muncii. Tocmai în contactul cu munca, maestrul descoperă din nou de ce este atât de extaziat şi transmite acest extaz ucenicului pentru a porni totul de la capăt. Într-un mod foarte asemănător, Standardizarea construieşte pe ceea ce a existat mai înainte şi devine temelia pentru ceea ce va urma şi, în acest proces, onorează trecutul, prezentul şi viitorul.

Pentru mine, Sarah, despre asta este vorba în Procesul de dezvoltare a afacerii. Este o căutare în cadrul căreia lucrurile

absolut obişnuite pe care trebuie să le facem în fiecare zi constituie punct central în jurul căruia se învârte căutarea.

La un nivel mai practic, experienţa noastră în munca cu mici firme ne arată că, pe măsură ce Procesul de dezvoltare a afacerii devine parte integrantă a afacerii, el devine parte integrantă şi a comunicării între participanţi. Devine nu numai un mod de a gândi şi de a face, dar şi un mod de a fi. Ai putea spune că, în timp ce te apuci să lucrezi la afacere, oamenii încep să realizeze că aceasta este o puternică metaforă pentru a se apuca să-şi transforme vieţile lor. Şi cred că aceasta este esenţa procesului: nu eficienţa, nu eficacitatea, nu mai mulţi bani, nu reducerea activităţii, ci pur şi simplu şi în final, să îmbunătăţeşti viaţa oricui vine în contact cu afacerea, şi cel mai important, să-ţi îmbunătăţeşti propria viaţă ca proprietar al afacerii. După cum vezi, sunt evident pasionat de acest subiect. Modul cum îl numeşti nu contează; numeşte-l proces de dezvoltare a afacerii, Reproiectare, căutarea Excelenţei sau Kaizen – întregul proces devine aleatoriu dacă nu se adresează inimilor, minţilor şi sufletelor oamenilor.

Calitatea este doar un cuvânt care este golit de conţinut dacă nu include armonie, echilibru, pasiune, intenţie şi atenţie.

Îmbunătăţirea continuă doar de dragul îmbunătăţirii este pierdere de timp.

Afacerea înseamnă viaţă, iar această lucrare se ocupă de viaţă. Te ajută să te înţelegi pe tine în confruntarea cu o lume incredibil de complexă care te poate învăţa dacă eşti deschis la minte.

În acest fel, Procesul de dezvoltare a afacerii poate fi gândit ca o metaforă a transformării personale pentru a înfrunta viaţa reală. Pentru a dezvolta abilităţi reale într-o structură concepută chiar de tine. Pentru a înţelege dinamica schimbării, a valorii, a comunicării şi a gândirii.

Este o idee. O idee pe care noi, cei de la GERBER am învăţat s-o folosim în lumea practică. Este o filozofie. Este cosmologie. Este orice vreţi să fie. Dar orice ar fi în final, este o ocazie să realizezi orice este realizabil în locul în care te afli acum şi în orice loc pe care l-ai putea ocupa în viitor, dacă ai destulă imaginaţie şi dorinţă de a reuşi.

Deodată am realizat că am luat-o înainte fără să verific dacă Sarah mă urmăreşte. Se ştia că scăpam hăţurile uneori.

– Îmi pare rău, Sarah. M-am lăsat dus de *idee* şi de sunetul vocii mele. Ai vreo întrebare? Pot să fiu mai precis?

Sarah mi-a atins mâinile pe masă şi mi-a spus:

– Am capul plin de întrebări, dar cred că o să-mi răspunzi cumva la ele. Vreau doar să-ţi mulţumesc pentru că ai făcut asta. Dacă nu te superi, am putea să mergem mai departe pentru a discuta cum funcţionează toate astea?

Am luat o înghiţitură de ceai şi am continuat.

Note

[1,2] Theodore Levitt, *Marketing for Business Growth* (New York: McGraw-Hill, 1974), pag. 71

11

PROGRAMUL DUMNEAVOASTRĂ PENTRU DEZVOLTAREA AFACERII

Şi cum vă spun vouă tuturor, prieteni buni, pe măsură ce ne perfecţionăm în jocul de golf, ajungem să vedem că lucrurile pe care le învăţăm acolo sunt aplicabile în orice alt domeniu. Supleţea care vine dintr-o asemenea disciplină, sensibilitatea suplimentară a mâinilor, sporirea forţei şi a cunoştinţelor, toate acele puteri speciale pe care le-aţi simţit din când în când, încep să intre în viaţa noastră.

Michael Murphy
Golf in the Kingdom

Acum înţelegeţi sarcina care vă stă în faţă: să vă gândiţi la afacerea dumneavoastră ca şi cum ar fi prototipul pentru alte 5.000 de afaceri absolut asemănătoare.

Să vă imaginaţi că cineva va intra pe uşă cu intenţia de a vă cumpăra afacerea – dar numai dacă funcţionează.

Şi numai dacă funcţionează fără multă muncă şi fără ca dumneavoastră să trebuiască să fiţi prezent.

Imaginaţi-vă pe dumneavoastră în acel moment. Imaginaţi-vă zâmbetul interior pe când spuneţi: „Permiteţi-mi să vă arăt cum funcţionează." Şi ştiţi nu numai că funcţionează, dar şi că funcţionează mai bine decât oricare altă afacere pe care clientul a văzut-o vreodată.

Imaginaţi-vă vorbindu-i potenţialului cumpărător despre afacerea dumneavoastră, explicându-i fiecare componentă şi cum lucrează între ele.

Cum aţi inovat soluţii de sistem pentru problemele oamenilor, cum aţi cuantificat rezultatele acelor inovaţii şi cum aţi standardizat inovaţiile astfel încât să producă aceleaşi rezultate absolut de fiecare dată.

Imaginaţi-vă prezentându-l pe potenţialul cumpărător angajaţilor dumneavoastră şi asistând în timp ce ei îşi explică cu mândrie responsabilităţile în faţa străinului fascinat.

Imaginaţi-vă cât de impresionat va fi potenţialul cumpărător când va vedea că îi este prezentat un asemenea grad de ordine, previzibilitate şi control ireproşabil.

Imaginaţi-vă rezultatele Programului dumneavoastră de dezvoltare a afacerii.

Programul de dezvoltare a afacerii este procesul etapizat prin care transformaţi afacerea existentă – sau pe cea pe care sunteţi pe cale s-o întemeiaţi – într-un model perfect organizat pentru alte câteva mii de afaceri asemănătoare.

Programul de dezvoltare a afacerii este mijlocul prin care puteţi crea Prototipul francizei.

Programul conţine şapte etape distincte:

1. Scopul fundamental.
2. Obiectivul strategic.
3. Strategia organizatorică.
4. Strategia de management.
5. Strategia de personal.
6. Strategia de marketing.
7. Strategia sistemelor.

Să ne apucăm de treabă.

12

SCOPUL FUNDAMENTAL

> Caracteristica esenţială a actului de voinţă este existenţa unui scop ce trebuie realizat; o viziune clară a unei ţinte.
>
> *Robert Assagioli*
> *The Act of Will*

Mă îndoiesc că la vremea asta aţi fi surprins să aflaţi că eu nu cred că afacerea dumneavoastră este prima prioritate pe agenda noastră.

Prima prioritate sunteţi *dumneavoastră*.

Nici nu veţi fi surprins să aflaţi că eu nu cred că afacerea este viaţa dumneavoastră, deşi joacă şi poate juca un rol important în viaţa dumneavoastră.

Dar înainte de a putea determina care va fi acel rol, trebuie să vă puneţi aceste întrebări: Ce are mai multă importanţă pentru mine? Cel fel de viaţă vreau să trăiesc? Cum vreau să arate viaţa mea, ce simţăminte să-mi aducă? Ce vreau să fiu?

Răspunsul la toate aceste întrebări constituie Scopul dumneavoastră fundamental.

Gândiţi şi dintr-o altă perspectivă.

Aş vrea să vă imaginaţi că sunteţi pe cale să participaţi la o întâlnire unde vi se va oferi cea mai mare ocazie din viaţa dumneavoastră.

Întâlnirea are loc într-o cameră suficient de mare ca să încapă toţi prietenii, familia, asociaţii de afaceri – orice persoană importantă

pentru dumneavoastră şi orice persoană pentru care dumneavoastră sunteţi important.

Vă puteţi imagina acest lucru?

Pereţii sunt îmbrăcaţi într-un tapet auriu închis. Lumina este difuză, plăcută aruncând o strălucire caldă pe feţele oaspeţilor dumneavoastră aflaţi în aşteptare. Scaunele lor sunt tapisate frumos cu o ţesătură aurie care se asortează cu tapetul. Covorul auriu este gros şi moale.

În partea din faţă a încăperii se află un podium şi pe el o masă mare decorată frumos, cu lumânări aprinse la fiecare capăt.

În mijlocul mesei se află obiectul care stă în atenţia tuturor. Un sicriu mare, strălucitor, ornamentat frumos. Iar în sicriu ... sunteţi dumneavoastră! Ţeapăn ca o scândură.

Vă puteţi vedea zăcând în sicriu cu toată lumea plângând în jur?

Acum, ascultaţi.

Din cele patru colţuri ale încăperii se aude vocea dumneavoastră înregistrată pe bandă. Puteţi s-o auziţi? Vă adresaţi oaspeţilor. Le spuneţi povestea vieţii dumneavoastră.

Cum v-ar plăcea să se desfăşoare această poveste?

Povestea pe care vi-o doriţi este Scopul dumneavoastră fundamental.

Ce aţi vrea să puteţi spune despre viaţa dumneavoastră atunci când va fi prea târziu să mai puteţi face ceva?

Acesta este Scopul dumneavoastră fundamental.

Dacă ar fi să scrieţi un scenariu pentru banda care va fi derulată la funeraliile dumneavoastră, ce aţi vrea să spuneţi?

Acesta este Scopul dumneavoastră fundamental.

Iar după ce aţi creat scenariul, tot ce trebuie să faceţi este să-l transformaţi în realitate.

Tot ce trebuie să faceţi este să începeţi să vă trăiţi viaţa ca şi cum ar fi foarte importantă.

Tot ce trebuie să faceţi este să vă luaţi viaţa în serios.

S-o creaţi aşa cum vi-o doriţi.

Să vă transformaţi activ viaţa după cum doriţi să fie.

Este simplu? Da.

Este uşor. Nu.

Dar este absolut esenţial dacă vreţi ca afacerea dumneavoastră să aibă vreun sens în afară de muncă.

Deoarece dacă afacerea dumneavoastră va deveni parte integrantă a acelei poveşti de pe bandă, dacă ea va avea o contribuţie importantă la realizarea visului dumneavoastră, dacă afacerea va deveni o componentă semnificativă a Scopului dumneavoastră fundamental, atunci este necesar ca afacerea să cunoască care este acel Scop fundamental!

Şi cum vă aşteptaţi să puteţi face asta dacă dumneavoastră nu ştiţi care este acel Scop fundamental?

Înţelegeţi acum de ce Scopul fundamental este atât de important pentru succesul afacerii dumneavoastră?

Dacă nu aveţi o imagine clară despre cum doriţi să fie viaţa dumneavoastră, cum credeţi că vă puteţi apuca s-o construiţi?

Cum aţi şti care este primul pas?

Cum aţi măsura progresele?

Cum aţi şti unde aţi ajuns?

Cum aţi şti cât de mult aţi înaintat?

Cum aţi şti cât mai aveţi de mers?

Nu puteţi face nimic din toate acestea dacă nu ştiţi Scopul dumneavoastră fundamental. Într-adevăr, ar fi practic imposibil.

Ca şi în cazul firmelor mature, cred că oamenii de excepţie sunt aceia care ştiu cum au ajuns acolo unde se află şi ce trebuie să facă ca pentru a ajunge acolo unde vor.

Oamenii excepţionali au o viziune asupra vieţii lor pe care o pun în practică şi spre care aspiră zi de zi.

Ei nu doar muncesc în viaţă, ci îşi croiesc propria viaţă.

Îşi petrec viaţa trăind în prezent viziunea pe care o au despre viitor. Ei compară ce au făcut cu ce aveau în plan să facă. Iar dacă apar diferenţe nu aşteaptă prea mult pentru a lua măsuri de compensare.

Ei nu doar muncesc în viaţă, ci îşi croiesc propria viaţă.

Cred că este adevărat că diferenţa între oamenii excepţionali şi restul lumii este că primii îşi creează activ viaţa, în timp ce restul oamenilor sunt creaţi de viaţă, aşteptând pasiv să vadă ce le mai aduce existenţa.

Este diferenţa între a trăi din plin şi doar a exista.

Este diferenţa între a trăi după un plan şi a trăi la întâmplare.

Permiteţi-mi să repet încă o dată acel citat excelent al lui Don Juan din *A Separate Peace* de Carlos Castaneda: „Diferenţa dintre

un războinic şi un om obişnuit este aceea că războinicul vede orice situaţie ca pe o provocare, în timp ce omul obişnuit vede orice situaţie fie ca pe o binecuvântare, fie ca pe un blestem."

Deci, înainte de a porni afacerea, sau înainte de a vă întoarce mâine la ea, puneţi-vă următoarele întrebări:

- Cum vreau să arate viaţa mea?
- Cum vreau să fie viaţa mea de zi cu zi?
- Ce aş vrea să pot spune că ştiu cu adevărat în viaţa mea, despre viaţa mea?
- Cum aş vrea să fiu în relaţia cu alţi oameni din viaţa mea – cu familia, prietenii, asociaţii de afaceri, clienţii, angajaţii, comunitatea în care trăiesc?
- Cum aş vrea ca oamenii să gândească despre mine?
- Ce aş vrea să fac peste doi ani? Dar peste zece? Dar peste douăzeci? Până când viaţa mea se va încheia?
- Ce aş vrea să învăţ în cursul vieţii mele – din punct de vedere spiritual, fizic, financiar, tehnic, intelectual? Despre relaţii?
- De câţi bani aş avea nevoie ca să fac lucrurile pe care doresc să le fac? Când voi avea nevoie de aceşti bani?

Acestea sunt doar câteva dintre întrebările pe care trebuie să vi le puneţi pentru a vă defini Scopul fundamental.

Răspunsurile devin standardele faţă de care puteţi începe să măsuraţi progresele din viaţa dumneavoastră. În absenţa unor asemenea standarde, existenţa dumneavoastră va pluti în derivă, fără scop, fără sens.

În această privinţă, Scopul dumneavoastră fundamental este viziunea necesară pentru a insufla viaţă afacerii dumneavoastră şi pentru a vă implica viaţa în afacere.

Scopul fundamental vă furnizează un ţel.

Scopul fundamental vă furnizează energie.

Scopul fundamental vă furnizează boabe de măcinat zi de zi în moara dumneavoastră.

– Tocmai asta cred că lipsea în afacerea mea, aproape că strigă Sarah. Persoana mea! Cum am putut să uit ceva atât de evident?

– Nu fi chiar atât de dură cu tine, am spus eu. Toţi suntem uituci. Intră în clubul nostru. Lasă-mă să-ţi mai spun o poveste. A fost odată un bărbat care tocmai împlinise patruzeci de ani şi a cărui viaţă părea să nu ducă nicăieri. Cumva, nu reuşise să-şi facă niciodată o carieră. Viaţa lui nu avea nici un scop. Dorul de învăţătură îl cam ocolise. În primul an la universitatea UCLA n-a găsit nimic care să-i reţină atenţia şi s-a retras. A studiat muzica – mulţi spun că era strălucit pe când era copil – dar în primii ani ca adult n-a reuşit să găsească credinţa de care avea nevoie pentru a se realiza. Îl atrăgeau multe lucruri diferite – muzica, religia, misticismul, să scrie poezii şi poveşti pentru ziare de scandal, drogurile, banii – dar nimic în mod constant. Îşi lua orice slujbă îi ieşea în cale şi, datorită talentelor sale variate, de orice se apuca ieşea bine, dar chiar şi aşa nici una dintre slujbe nu s-a transformat în ceva de viitor, cel puţin nu un viitor care să-l fi atras. După ce a părăsit facultatea pe la jumătatea anului, a plecat la New York ca să studieze arta, dar s-a răzgândit rapid şi a intrat în armată de unde a fost trimis în Coreea. Tatăl lui a murit pe neaşteptate şi a trebuit să se întoarcă acasă să aibă grijă de mama lui şi de cele două surori vitrege mai mici. După o vreme, a întâlnit o femeie atrăgătoare şi au decolat amândoi spre Europa unde au călătorit pe motocicletă dintr-o ţară în alta, iar el cânta la saxofon şi făcea desene religioase în faţa catedralelor pentru a câştiga bani de mâncare. În final, rămaşi fără bani şi sătui de acest joc, el şi prietena lui au fost repatriaţi de guvernul SUA şi s-au întors la New York unde el a făcut un contract să ducă un taximetru de la New York la Los Angeles ca să-l predea noului său proprietar. Când a împlinit douăzeci şi cinci de ani, bărbatul s-a căsătorit cu prietena lui, au avut doi copii şi s-au mutat la San Francisco unde tânărul nostru vindea enciclopedii ca să-şi scoată banii de trai, cânta la saxofon pe la ocazii şi începea să îmbătrânească. Viaţa acestor oameni era o bătălie fără sfârşit. În final, după una dintre numeroasele certuri din pricina infidelităţii şi abuzului de alcool al soţiei sale şi a vieţii lui lipsite de sens, totul a început să se clatine şi s-a terminat cu un divorţ. Imediat a întâlnit o femeie mult mai tânără, ai cărei ochi străluceau cum nu mai străluciseră de mult ochii fostei sale soţii, care i-a citit poeziile şi s-a simţit emoţionată, care i-a ascultat muzica şi a copleşit-o, şi care era

mulţumită doar să stea lângă el, fără să pună întrebări. Şi cu toate că a continuat să vândă enciclopedii, şi cu toate că simţea din inimă necesitatea de a se lega de ceva care să aducă a scop în viaţă, necesitate care continuase să-l chinuiască în sinea lui în tot acest timp, viaţa bărbatului a luat o turnură mai bună cu această tânără femeie care, în final, avea să-i devină ce-a de-a doua soţie. A mers din nou la facultate, a părăsit afacerea cu enciclopediile, a studiat antreprenoriatul şi construcţiile, astfel încât să poată lucra mai degrabă cu mâinile decât cu gura. S-a mutat cu noua şi inimoasa lui soţie în California şi s-a apucat de turnat cofraje pentru construcţii schimbând o slujbă după alta, concediat de fiecare dată până când a învăţat cum să se descurce. La vremea asta, era un bărbat de aproape patruzeci de ani care făcea o muncă pe care, în mod normal, o făceau băieţi cu douăzeci de ani mai tineri. Ei îl priveau ca pe un trăsnit. Barba îi ajunsese la piept, părul îi atârna pe umeri, scria poezii noaptea, cânta jazz la sfârşit de săptămână, mânca burritos cu mexicanii la slujbă, fuma droguri seara şi visa nebuneşte la un viitor când el şi tânăra lui soţie ar fi cumpărat douăzeci de acri de teren în Mendocino County, şi-ar fi construit o casă cu propriile lor mâini, ar fi format o familie şi ar fi adus celelalte două fetiţe din prima căsătorie să stea cu ei când totul ar fi fost gata. Deocamdată aveau o casă micuţă cu un singur dormitor în Santa Ana, California, o maşină papuc Chevrolette model '52 şi împreună cu un dog danez pe nume Dan şi un mic pudel negru pe nume Murray, trăiau într-o zăpăceală care le aburea simţurile şi care părea la vremea aceea apropiată de ceea ce ar fi trebuit să fie viaţa perfectă. Dar, ca toate lucrurile bune, şi acesta a ajuns la sfârşit când tânărul nostru a început să îmbătrânească şi urmărit de demonii unor gânduri nedefinite s-a hotărât să se mute înapoi în nord. Acum, că erau căsătoriţi legal, economisiseră destul ducând o viaţă onestă, el având mâinile crăpate şi noduroase de la munca „cinstită", un trup bronzat şi bine făcut după ce-şi pusese muşchii la treabă, şi mintea plină de poeziile pe care le scrisese, de muzica pe care şi-o reînnoise şi de drogul pe care-l fumase. Ştia că era timpul să devină antreprenorul care ar fi trebuit să fie de acum trei ani şi că ar avea nevoie doar de un impuls destul de puternic pentru a-l duce înainte spre ceea ce credea că ar fi deznodământul fericit al căutărilor sale

dezordonate de până atunci. El cu soţia, dogul danez şi pudelul Murray plus tot ce adunaseră în cei câţiva ani în care îşi pusese la treabă mai degrabă mâinile decât gura în sudul Californiei, încărcate toate în vechiul automobil Chevy '52, au luat-o spre San Francisco de unde veniseră nu cu prea mult timp în urmă.

În acel moment a avut loc marea schimbare când s-a întâmplat neprevăzutul. Eroul nostru, acum în vârstă de treizeci şi opt de ani, împreună cu tânăra lui soţie, câinii şi automobilul, au fost invitaţi să se mute temporar cu sora lui şi soţul ei, în timp ce negociau achiziţionarea acelei bucăţi de teren în Mendocino. Cumnatul lui a avut ideea că eroul nostru s-ar descurca bine în calitate de consultant – într-un domeniu în care era un expert dovedit, cel al vânzărilor – pentru clienţii agenţiei sale de reclamă pentru mici afaceri de înaltă tehnologie. Aceasta desigur, doar până când se va aşeza cu tânăra sa mireasă pe terenul din Mendocino ca să-şi urmeze chemarea. Sigur, toată lumea ştia ce avea să se întâmple. Nimeni nu avea nici un fel de îndoieli. Încărcat de idealismul robust care-i marcase tinereţea trecătoare, eroul nostru nu avea nici un fel de îndoială că avea să-şi realizeze viziunea; cei douăzeci de acri vor fi ai lui – trebuia doar să acţioneze. Desigur, mai trebuia licenţa de construcţie şi banii, dar nimeni nu se gândea că aceste lucruri s-ar putea dovedi imposibil de obţinut. În fond, era un bărbat care trăise o viaţă ce-şi bătuse joc de raţiune. Tot ce alesese să facă, făcuse. De orice se apucase, dovedise că era bun. Nu conta că, o dată ce se apuca de ceva, se plictisea repede. El alesese să fie aşa. Pentru familie şi prieteni, el era un tip, dacă nu inexplicabil, atunci unul care se făcea remarcat cu siguranţă, uneori stârnind amuzamentul, alteori mila. Dar întotdeauna îl priveau cu uimire şi respect pentru că cine ştia de ce o să se mai apuce acest om? Şi cumva, în sinea lor, toţi aceşti oameni îl invidiau! Aţi putea crede aşa ceva? Îl invidiau pentru că părea atât de liber! În ciuda faptului că mereu dădea de necaz. În ciuda lipsei lui de direcţie. În ciuda filozofiei lui bizare şi uneori periculoase – pe care nimeni n-o nega – acest om, deşi îmbătrânea, uneori prea repede, trăia o aventură romantică de felul celor din filme, sau dacă nu, o tragedie de compătimit. După standardele obişnuite, el trăia aproape de marginea prăpastiei. Închipuiţi-vă un individ aflat la cotitura vârstei mijlocii purtând o

barbă lungă, cu o nevastă tânără, doi câini şi o maşină papuc, fără un cămin al lor, locuind cu familia, căutând să cumpere o proprietate pe care nu şi-o puteau permite nicicum, fără să-i treacă prin cap că ceva era total greşit în această imagine şi fiind pe cale să urce pe nişte scări rulante care-l duceau într-un loc pentru care nu era deloc pregătit.

Şi a făcut pasul. S-a întâmplat ceva uimitor! Mulţumită bunelor intenţii ale cumnatului său, a fost lăsat în voia sorţii într-o lume care putea fi asemănată cu o altă planetă, ţinând seama de cunoştinţele lui. Este vorba de Silicon Valley. Frecventând experţi tehnici care deţineau afaceri al căror nume nici măcar nu-l putea pronunţa din prima încercare, care produceau lucruri despre care nici nu ştiuse că există, se simţea împietrit de dimensiunea ignoranţei lui. Şi totuşi ceva l-a împins să rămână. Proprietarii de firme l-au întrebat: „Cum poţi să mă ajuţi?" El a răspuns: „Nu ştiu." Ei l-au întrebat: „Ce ştii despre afacerea mea?" El a răspuns: „Nimic." Ei l-au privit lung. El stătea şi se uita la rândul lui gândindu-se. Ei i-au spus: „De ce nu vii înapoi după ce-ţi găseşti ceva timp să te gândeşti?" El a zis că aşa va face. Şi aşa a şi făcut. Pentru că ştia că era ceva acolo.

Nu uitaţi, este vorba de un flăcău care se ducea pe la oameni seara şi le vindea enciclopedii în timp ce ei stăteau la televizor sau la cină. Care se uita la feţele lor ce-l priveau neîncrezătoare, ca pe cineva care ieşise din noapte, până când deschidea enciclopediile şi începeau să vadă pozele viu colorate care fac cărţile atrăgătoare: hărţi, corpul uman, lista fără sfârşit a cuprinsului, toate acele minuni pe care lumea refuza să le ofere vieţilor lor obişnuite, promisiunea pe care o reprezentau pentru copiii lor, chiar şi pentru cei care aveau să vină, promisiunea educaţiei, a cunoştinţelor, a informaţiei cu mult înainte ca Era Informaţiei să fi sosit. Ochii lor se trezeau la viaţă şi se luminau la toate acele poze colorate înfăţişând tot ce există în lume, iar toate acestea aproape că puteau să le atingă dacă luau decizia să cumpere. Făcea asta târziu în noapte, buchisind în faţa lui Frank şi Marge până când, într-un târziu, Frank spunea cu un ultim suspin, cumva tainic: „Ei bine, Marge, ce crezi? Crezi că ar trebui să cumpărăm?" Iar eroul nostru de treizeci şi ceva de ani stătea acolo, aşteptând împietrit, fără să audă nici o şoaptă de încurajare

din partea lui Marge, nemaivorbind de Frank, aşteptând inevitabilul „Da" sau „Nu"; dar oricare ar fi fost răspunsul tot îl trimitea afară în noapte. Iar dacă era norocos, mai făcea o rundă la Ben şi Mary, cu toţi copiii lor mici lipiţi de poze şi murdărindu-i planşele cartonate.

Pentru acest individ, lumea din Silicon Valley era un miracol! „Şi o să mă apuc de treabă în timpul zilei?!" Aşa că s-a apucat să-i viziteze. În tot timpul ăsta se simţea ca un nătâng care nu ştia nimic despre lumea lor, despre afacerile lor sau despre ciudăţeniile miniaturale pe care le fabricau acolo. Acele mici cutii negre învăluite într-un mister care depăşea atât de mult experienţa lui căpătată pe măsuţe de cafea, poezia şi muzica lui, cunoştinţele lui despre cofraje, angrenaje, zăvoare. Această lume micuţă şi complicată care trăia într-o nişă ascunsă a creierelor lor misterioase, compacte, năstruşnice. Şi cu toate acestea, el ştia intuitiv că are ceva de care ei au nevoie. El ştia că se află acolo ceva care-l aşteaptă pe el, ceva ce viaţa lui mai deosebită a pregătit pentru el – într-un mod ciudat, inexplicabil – ceva ce ar putea aprecia deplin numai un asemenea om care a trăit într-un mod atât de inconştient, total dezorganizat, aproape pe marginea prăpastiei, schimbând mereu slujbele, dar cu toate acestea, muncind întotdeauna cu pasiune.

Şi în acel moment cortina s-a ridicat. Cortina care despărţea lumea lor de lumea lui. Dar mai ales cortina care a stat între el şi eul său interior, care l-a separat de propria lui viaţă. Atunci a înţeles el cu o bruscheţe care l-a ameţit că, deşi el nu înţelegea afacerile tehnicienilor din Silicon Valley, nici ei nu le înţelegeau! Şi în acea secundă înfiorătoare de adevăr, eroul nostru a renăscut. A descoperit o viaţă complet nouă.

Şi o dată cu descoperirea acestei noi vieţi, a apărut pentru prima dată în viaţa lui un sens; să nu mai lase niciodată cortina să coboare pentru a acoperi ce era ascuns în spatele ei. A înţeles că lumea nu era deloc cum credea el. Că nimeni nu ştia cu adevărat ceea ce credea că ştie. Că totul era exact aşa cum se gândea că este, un mister, dar că el nu era singurul care nu ştia ce se întâmplă. Ceea ce a învăţat în Silicon Valley este că nimeni nu ştia ce se întâmplă! Totul era complet deschis interpretării. Iar presupunerile sale erau la fel de bune ca ale oricui altcineva. Dumnezeule, poate chiar, mai bune.

În fond, îi înfruntase pe Frank şi Marge faţă în faţă. Supravieţuise celei mai rele dintre confruntări. Fusese chiar atacat de un câine ciobănesc german în timp ce încerca să încheie târgul. S-a repezit la el exact peste masa din bucătărie! Cine din Silicon Valley putea spune că trecuse prin asta? Şi să mai şi supravieţuiască ca să poată povesti. Tii, încheiase chiar şi vânzarea! A plecat având în mână un contract sfâşiat şi un cec. Cine spune că acele mici cutii negre sunt periculoase? Cine spune că ar exista ceva de care să se teamă, ceva ce nu ar putea înţelege?

M-am oprit suficient de mult pentru a-mi da seama cât de mult a impresionat-o această poveste pe Sarah şi cât de mult voia să pună întrebarea evidentă, dar trebuia să termin povestea aşa că am continuat.

– Şi aşa s-a încheiat acel capitol din viaţa eroului nostru şi un nou capitol s-a deschis. Trecuse puţin de patruzeci de ani când s-a sfârşit a doua lui căsnicie, care pe vremea aceea avusese ca rezultat şi un copil – cea de-a treia fiică – o altă dragoste a vieţii lui care n-a putut, cum nici un copil nu poate vreodată, să repare o căsnicie distrusă. În cursul anilor care au urmat, el a devenit unul dintre cei mai buni în noua lui profesie. A învăţat secretele pe care le credea ascunse. S-a căsătorit cu o femeie mult mai în vârstă decât celelalte, a avut încă doi copii, a dus bătălii uneori titanice cu ignoranţa sa, a depăşit un obstacol după altul, a scris cărţi, a ţinut prelegeri în toată lumea, şi-a construit o afacere grozavă, ca apoi s-o vadă aproape de faliment, a perseverat în a o reconstrui, a împuns-o cu lancea, s-a luat la trântă cu ea, s-au încleştat, apoi a râs, a cântat, a iubit şi s-a distrat şi printre toate astea, şi-a amintit un lucru simplu care însemna pentru el mai mult decât orice altceva: cortina. *Să nu lase cortina să cadă oricare ar fi fost preţul.* Pentru că acea cortină îl ţinuse învăluit în întuneric. Lumina, o minte deschisă, depăşirea obstacolelor din calea cunoaşterii au devenit adevăratele lui scopuri; să fie deschis, treaz, disponibil faţă de ceea ce se întâmplă în realitate, să renunţe la credinţele false. Şi toate acestea dintr-un singur motiv: viaţa lui era în joc! Şi tocmai asta este ideea, Sarah. Nu trebuie să te temi că-ţi vei pierde afacerea. Există ceva mult mai important decât asta. Propria ta persoană. Şi despre asta este vorba aici. Ce adevăruri îţi ascunde cortina ta? Ce neînţelegeri te ţin acolo unde

eşti, în trecut, în întuneric, învăluită în credinţele tale limitate, dând înapoi în faţa lumii, a luminii din partea cealaltă a cortinei? Până când nu ridici cortina, Sarah, până când nu îndrăzneşti să scoţi masca de pe faţa lumii, până când nu ieşi din zona ta de confort, nu vei şti niciodată ce este acolo de pierdut.

Tu, Sarah. Tu eşti cea care aştepţi acolo, undeva, de partea cealaltă a cortinei ca să te regăseşti. Ştiu asta, Sarah, pentru că omul despre care ţi-am vorbit sunt chiar eu. Atunci când cortina s-a ridicat, am învăţat ceva.

Că nu există nimeni altcineva acolo decât chiar tu!

13

OBIECTIVUL STRATEGIC

Săgeţile tale nu au efect, observă Maestrul, pentru că nu ajung destul de departe din punct de vedere spiritual.

Eugen Herrigel
Zen and the Art of Archery

Îndată ce ai o imagine despre cum vrei să fie viaţa ta şi ajungi să înţelegi că ea înseamnă mai mult decât să faci lucruri şi să acumulezi lucruri; îndată ce realizezi că ceea ce vrem cu adevărat, eu şi cu tine, este să avem mai mult spaţiu, deschidere pentru a ne extinde, pentru a evolua şi a fi mai mult noi înşine, orice ar însemna asta, iar a afla ce înseamnă asta este cel mai important lucru pentru noi; îndată ce înţelegi toate aceste lucruri, te poţi întoarce la afacerea ta care te va ajuta să ajungi acolo unde vrei; te poţi ocupa atunci de dezvoltarea Obiectivului strategic.

Obiectivul strategic este o declaraţie foarte limpede cu privire la ce trebuie să realizeze afacerea în final, pentru tine, ca să-ţi atingi Scopul fundamental.

Este viziunea produsului finit reprezentat de afacerea ta, acum şi în viitor.

În acest context, afacerea este un mijloc mai degrabă decât un scop, o cale de a-ţi îmbogăţi viaţa şi nu o cale de a ţi-o secătui.

Obiectivul strategic nu este un plan de afaceri. Este un produs al Planului tău de viaţă, ca şi al Strategiei şi Planului tău de afaceri. Planul de viaţă dă formă vieţii tale şi afacerii care trebuie s-o

deservească. Strategia şi Planul afacerii furnizează structura în cadrul căreia afacerea ta trebuie să opereze de-a lungul timpului pentru a îndeplini Planul tău de viaţă. Strategia şi Planul afacerii sunt o cale de comunicare cu oricine este necesar să comunici în privinţa direcţiei în care merge afacerea, cum intenţionezi să ajungi acolo şi care sunt reperele exacte care trebuie atinse pentru ca Strategia şi Planul de afaceri să funcţioneze.

Strategia şi Planul Afacerii sunt folositoare şi pentru marketingul afacerii tale către cei care sunt importanţi pentru tine: bancherii, investitorii, aliaţii strategici din comunitatea de afaceri.

Dar dacă Strategia şi Planul afacerii nu pot fi reduse la un set de repere simple şi clare, în loc să te ajute, ele îţi vor crea mai multă confuzie.

Obiectivul strategic este tocmai o listă de asemenea repere.

Este un instrument cu care îţi poţi măsura progresul către un anumit obiectiv.

Obiectivul strategic este conceput pentru a fi implementat, nu pentru a fi raţionalizat.

Este un model pentru afacerea ta, pentru a te asigura că timpul pe care îl investeşti în ea va produce exact ce doreşti.

Haideţi să cercetăm mai atent câteva dintre reperele care trebuie incluse în cadrul Obiectivului Strategic.

Primul reper: Banii

Primul reper al Obiectivului strategic sunt banii. Veniturile brute. Ce spune viziunea dumneavoastră? Cât de mare va fi firma dumneavoastră în final? Va avea o valoare de 300.000$? Sau o valoare de un milion de dolari? Sau va fi o firmă în valoare de 500 de milioane de dolari?

Dacă nu ştiţi răspunsul, cum veţi putea şti dacă afacerea dumneavoastră vă poate ajuta să vă realizaţi Scopul fundamental?

Dar a şti doar veniturile brute nu este suficient. Trebuie să ştiţi, de asemenea, care vor fi profiturile brute, profiturile înainte de plata impozitelor şi profiturile nete.

În acest moment, întâmpinaţi prima dilemă cu care se confruntă oricine intră în afaceri. Cum puteţi şti acum ce vânzări va avea afacerea dumneavoastră într-un viitor atât de îndepărtat?

Răspunsul este că nu puteţi şti! Dar asta nu contează. La începutul afacerii, orice repere sunt mai bune decât lipsa oricărui reper. Stabilirea unor repere valorice nu este necesară doar din punctul de vedere al strategiei afacerii dumneavoastră, ci şi din punctul de vedere al strategiei vieţii dumneavoastră în ideea realizării acelui Scop fundamental.

Într-adevăr, prima întrebare pe care trebuie să v-o puneţi întotdeauna când stabiliţi reperele pentru Obiectivul dumneavoastră strategic este: Ce anume va servi Scopului meu fundamental?

În acest caz întrebarea privitoare la bani devine: De câţi bani am nevoie pentru a trăi aşa cum doresc? Nu este vorba de venituri, ci de active. Cu alte cuvinte, de câţi bani aveţi nevoie ca să fiţi liber, să nu depindeţi de muncă?

De fapt, există un singur scop final pentru a vă crea propria afacere şi acest scop este s-o puteţi vinde!

O creaţi, o finisaţi şi apoi sunteţi plătit pentru asta!

Exact cum a făcut Ray Kroc, creaţi Prototipul francizei, adică o afacere care funcţionează într-adevăr şi apoi vindeţi o afacere la cheie.

Câţi bani vreţi pentru asta? Veniturile afacerii multiplicate cu zece? Sau multiplicate cu douăzeci?

Când vreţi aceşti bani? Într-o perioadă de trei ani? Într-o perioadă de zece ani?

De ce ar cumpăra cineva afacerea dumneavoastră?

Pentru că funcţionează!

Şi funcţionează pentru că aţi construit-o astfel. Aţi construit-o să funcţioneze mai bine decât orice altă afacere. Aţi inventat o soluţie la cheie pentru problemele specifice ale tipului dumneavoastră de afacere. O mică maşină de făcut bani. O mică afacere absolut previzibilă care oferă ceea ce promite absolut de fiecare dată.

O afacere care îţi poate oferi orice îţi doreşti.

Şi deoarece îţi poate oferi orice îţi doreşti, îi poate da şi potenţialului cumpărător ceea ce îşi doreşte.

În acest moment, alt set de repere este introdus în ecuaţie. Deoarece, îndată ce aţi stabilit un set de repere financiare pentru viaţa dumneavoastră, îndată ce ştiţi care sunt necesităţile afacerii dumneavoastră pentru a furniza randamentul dorit al capitalului

investit, devine evident că afacerea are o şansă realistă de a realiza acele repere şi de a produce acel randament al capitalului investit.

Cum puteţi şti dacă aceste lucruri se realizează sau nu?

Stabilind dacă afacerea dumneavoastră este o Ocazie demnă de urmat.

Al doilea reper: O Ocazie demnă de urmat

O Ocazie demnă de urmat este o afacere capabilă să realizeze reperele financiare pe care vi le-aţi stabilit pentru Scopul fundamental şi pentru obiectivul strategic.

Dacă este rezonabil să presupuneţi că afacerea poate realiza aceste repere financiare, atunci merită să vă ocupaţi de ea.

Dacă nu este rezonabil să presupuneţi că afacerea poate realiza acele repere financiare, atunci oricât ar fi ea de captivantă, interesantă sau atractivă, uitaţi-o. Lăsaţi-o baltă. Vă va consuma prea mult din preţiosul dumneavoastră timp şi vă va împiedica să găsiţi adevărata Ocazie demnă de urmat.

Cum recunoaşteţi dacă aţi găsit o Ocazie demnă de Urmat? Priviţi în jur şi întrebaţi-vă: afacerea pe care o am în minte reduce insatisfacţiile unui grup de consumatori suficient de mare încât să merite să-mi consum timpul?

Acest reper îndeplineşte două cerinţe esenţiale ale Obiectivului strategic. Vă arată ce fel afacere creaţi şi defineşte care vor fi clienţii dumneavoastră. Vă spune ce trebuie să vindeţi şi cui.

În ce fel de afacere activez?

Întrebaţi pe oricine în ce fel de afacere activează şi vă va răspunde instinctiv cu numele mărfii pe care o vinde. „Lucrăm în domeniul computerelor." Sau, „Lucrăm în domeniul căzilor de baie." Întotdeauna menţionează marfa, niciodată produsul.

Care este diferenţa?

Marfa este acel lucru cu care clientul iese în mână.

Produsul este ceea ce simte clientul când pleacă din locul unde vă desfăşuraţi afacerea.

Ceea ce simte în legătură cu afacerea dumneavoastră, nu ceea ce simte în legătură cu marfa pe care a cumpărat-o.

A înţelege această diferenţă înseamnă a crea o afacere grozavă.

Charles Revson, fondatorul firmei Revlon şi un întreprinzător cu un extraordinar succes, a spus odată despre firma sa: „În fabrică, Revlon produce cosmetice, dar în magazin Revlon vinde speranţe."

Marfa este reprezentată de cosmetice; produsul este speranţa.

Pe un canal de televiziune comercială de prin anii '80, un bărbat incredibil de chipeş şi o femeie izbitor de frumoasă sunt singuri în timp ce se aude o muzică hipnotică în fundal.

Scenele se schimbă rapid şi frecvent înfăţişând alte imagini între care o clădire înaltă.

Până în acest moment nu s-a auzit nici un sunet în afară de muzica ce susţine acest balet vizual sugestiv.

Umbra unui avion se mişcă vertical spre vârful clădirii.

Ea se apropie de el.

Muzica se aude în continuare. El spune cu o voce plină de intimitate şi invitaţie : „Pot să te întreb ceva?"

Noi nu auzim răspunsul.

Vedem doar cum ea îşi apleacă capul pe spate, închide ochii şi îşi întredeschide uşor buzele.

Şi deodată mesajul: „Împărtăşeşte fantezia. Chanel."

Nici un cuvânt despre parfum. Acesta este marfa. Reclama vinde un produs: fantezia.

Reclama spune: „Cumpără Chanel şi poţi trăi această fantezie."

Care este produsul dumneavoastră? Cu ce sentiment va pleca clientul din firma dumneavoastră? Cu o pace a minţii? Cu un sentiment de ordine, de putere sau de dragoste? Ce cumpără el de fapt, când cumpără de la dumneavoastră?

Adevărul este că nimeni nu este interesat de o marfă.

Oamenii cumpără sentimente.

Şi pe măsură ce lumea devine tot mai complexă şi mărfurile mai variate, sentimentele pe care ni le dorim devin mai imperioase, mai puţin raţionale, dictate mai mult de subconştient.

Modul cum afacerea dumneavoastră anticipează şi satisface aceste sentimente reprezintă produsul dumneavoastră.

Iar demografia şi psihografia asociate clientului dumneavoastră vor prestabili cum faceţi asta.

Cine este clientul meu?

Fiecare afacere are un Model Demografic Central. Acesta se referă la clientul cel mai probabil. Iar acest client probabil are un întreg set de caracteristici pe baza cărora îl puteţi defini: vârstă, sex, venit, statut familial, educaţie, profesie şi aşa mai departe.

Demografia este ştiinţa despre realitatea pieţei. Ea vă spune cine este clientul.

Clientul definit prin Modelul Demografic Central cumpără din motive foarte deosebite, dintre care nici unul nu este raţional sau măcar explicabil! Şi cu toate acestea, el se hotărăşte să cumpere sau nu.

Motivaţiile care îl împing în oricare dintre direcţii formează Modelul Psihografic Central.

Psihografia este ştiinţa care descrie realitatea percepută a pieţei. Ea vă spune de ce cumpără clientul dumneavoastră.

Prin urmare, când vă întrebaţi „Este această afacere o ocazie ce trebuie urmată?" singurul mod de a răspunde este să determinaţi câte ocazii de vânzare aveţi (demografia clienţilor) şi cu cât succes puteţi satisface necesităţile emoţionale sau percepute care stau ascunse în mintea clientului (psihografia clienţilor).

Reperul al treilea ş.a.m.d.

Nu există un anumit număr de repere pentru Obiectivul dumneavoastră strategic. Există numai anumite întrebări care au nevoie de un răspuns.

- Când va fi finalizat Prototipul dumneavoastră? În doi ani? În trei sau în zece ani?
- La ce nivel va lucra afacerea dumneavoastră? Local? Regional? Naţional? Internaţional?
- Ce fel de afacere aveţi în vedere? Vânzări cu amănuntul? Vânzări cu ridicata? O combinaţie a celor două?
- Ce standarde veţi aplica cu perseverenţă în ce priveşte modul de raportare, curăţenia, îmbrăcămintea, managementul, angajările şi concedierile, perfecţionările şi aşa mai departe?

Veţi putea începe să vedeţi că standardele pe care le creaţi pentru afacerea dumneavoastră vor da formă atât afacerii, cât şi experienţei pe care o căpătaţi în afaceri.

De fapt, reperele stabilite în cadrul Obiectului strategic creează tensiunea care extrage viitorul model al afacerii şi modul în care ea se conturează astăzi mai aproape de model.

După cum am văzut anterior, standardele creează energia prin care cele mai bune firme şi cei mai eficienţi oameni produc rezultate.

Era ora unsprezece într-o dimineaţă de luni, la o săptămână după ultima mea întâlnire cu Sarah. Era ziua din săptămână în care patiseria era închisă.

Am hotărât să petrecem ziua împreună pentru a vorbi despre afacerea ei.

Cum mergeam spre masa din restaurantul unde hotărâsem să ne întâlnim, puteam observa emoţia lui Sarah. Arăta mult diferit faţă de cum o văzusem cu o săptămână în urmă. Ochii îi erau limpezi şi trupul înfloritor. Arăta mult mai tânără. Arăta, de asemenea, ca şi cum ar fi avut o mulţime de subiecte de atacat.

Restaurantul aparţinea unui prieten de-al meu. Muncisem mult împreună cu el în anii de început, aşa că era un loc unde puteam sta la o masă cât timp aveam nevoie fără să fiu mânat de la spate să plec. De fapt, era un loc minunat unde să-i oferi clarificări unui nou client despre ce poate realiza o afacere când este făcută bine.

Sarah s-a aşezat şi imediat a început să vorbească.

I-am turnat nişte cafea.

– Mi se pare că, pentru prima dată în viaţa mea, am început să înţeleg cu adevărat ce vreau. Este important pentru mine să-ţi spun cât de mult apreciez ceea ce ai făcut pentru mine. Am înţeles, aproape din momentul când ai plecat săptămâna trecută, că nu voi mai lăsa să fiu secătuită de muncă în cadrul afacerii mele. A devenit evident pentru mine, cu o claritate aproape imposibil de descris, ce preţ mare plătisem pentru că eram atât de obsedată de munca mea. Şi o dată ce am realizat acest lucru, jur că m-am simţit eliberată o dată pentru totdeauna. Ceva cu adevărat eliberator mi s-a întâmplat în seara aceea.

Şi nu înseamnă că nu am mai muncit în ultimile şase zile. Am muncit. În fond, afacerea trebuie să meargă înainte. Dar ultima săptămână nu a fost la fel ca mai înainte. În timp ce o parte din mine muncea – bănuiesc că era partea pe care ai denumit-o Tehnicianul – altă parte se ţinea deoparte. Acea parte din mine nu era deloc acaparată de munca pe care o făceam. Şi, îţi aminteşti cum ţi-am spus că nu cred că sunt un întreprinzător? Ei bine, deodată am realizat că sunt! Că am avut întotdeauna o componentă întreprinzătoare a personalităţii mele. Am gândit întotdeauna că am un spirit pe care tu îl numeşti Întreprinzător. Mătuşa mea îl numea „Spiritul meu". Ea obişnuia să-mi spună: „Sarah, hrăneşte-ţi spiritul. El este cel care-ţi dă viaţă." Îmi amintesc că, pe când eram o fetiţă, spiritul meu mă băga mereu în bucluc. Din cauza acestui spirit se plângeau profesorii mei atât de mult. Ei obişnuiau să spună părinţilor mei: „Dacă n-ar avea spiritul acesta, Sarah s-ar descurca mult mai bine la şcoală decât o face acum." Spiritul meu era cel care visa când eram la orele de clasă în loc să fiu atentă la ce se întâmpla în jurul meu.

Obişnuiam să-mi imaginez mereu tot felul de lucruri – mintea îmi zbura în locurile cele mai ciudate. Nimic nu mă putea distrage. Şi în timp ce acea parte din mine părea să-i deranjeze pe profesorii şi pe părinţii mei, mătuşa mea o hrănea întotdeauna. „Trebuie să fii foarte atentă cu spiritul tău, Sarah," obişnuia să-mi spună. „Are nevoie să fie liber, dar are nevoie şi de orientare. Prea mult dintr-una şi prea puţin din cealaltă, şi spiritul tău o va lua la fugă ca un cal sălbatic. Aşa trebuie să gândeşti despre spiritul tău, Sarah, ca şi cum ar fi un cal neîmblânzit. O parte din el este gata să te servească, iar o altă parte se serveşte pe sine. Ceea ce trebuie să înveţi este să deosebeşti aceste părţi. Dacă-l laşi împrejmuit, îl ucizi. Dar dacă-l laşi să vină şi să plece când vrea el, nu-l vei înţelege niciodată."

Şi văd că asta am făcut în ultimii trei ani, îmi spuse Sarah. Mi-am împrejmuit spiritul, mi-am împrejmuit natura mea întreprinzătoare fără ca măcar să-mi dau seama. Dar ce am ajuns să înţeleg cu adevărat în această săptămână este că tocmai acest lucru l-am făcut, mi-am împrejmuit spiritul pentru mult, mult timp. Părinţii m-au învăţat cum s-o fac; profesorii mei m-au învăţat cum s-o fac. Şi ca o fată bună ce eram, am învăţat lecţia. Dar

acum calul cel nărăvaş este eliberat! Acum m-am întors în bucătărie lângă mătuşa mea. Acum înţeleg ce a făcut mătuşa mea cu mine în toţi acei ani. Nu m-a învăţat cum să coc plăcinte; m-a copt pe mine! Mă învăţa despre acel cal sălbatic, despre spiritul meu. Despre creativitate. Şi când mi-ai vorbit despre spiritul întreprinzător, totul mi-a revenit în minte dintr-o dată. Mătuşa mea, bucătăria, plăcintele, visatul în orele de clasă, locurile secrete unde obişnuiam să mă ascund când eram o fetiţă. Nu m-am mai ascuns în acele locuri de mult timp şi ce mult îmi lipseşte! Ceea ce am ajuns să înţeleg este că am confundat coptul plăcintelor cu ceea ce îmi spunea de fapt, mătuşa. Credeam că a coace plăcinte bune este totul, dar asta nu este tot. N-a fost niciodată. Şi nici nu va mai fi vreodată.

Aşa că să ne întoarcem la afacerea mea, a continuat ea. Îmi este clar că ceea ce vreau să fac este s-o dezvolt şi să mă eliberez de ea ca să pot face orice îmi doresc să fac, deşi în acest moment n-aş putea spune, pentru numele lui Dumnezeu, ce mi-aş mai dori.

– Încearcă, am spus eu. Încearcă să-mi descrii cât mai bine ce ţi-ai mai dori.

Ea zâmbi.

– Eşti exact ca mătuşa mea; nici ea nu mă lăsa în pace niciodată. Bine, o să încerc. De ce nu, ce altceva avem de făcut?

Şi-a închis ochii pentru un moment şi a părut că încearcă să se adune. Iar apoi a început să vorbească încet. Ca şi cum şi-ar fi vorbit ei înşişi.

– Sunt din nou o fetiţă când încă aveam ascunzătorile mele. Înainte de a-mi pierde spiritul. Este vară, stau în pat uitându-mă la tavanul camerei mele, simţind briza răcoroasă de vară pătrunzând pe fereastra deschisă. N-am nimic de făcut; nu trebuie să mă duc nicăieri. Este cel mai minunat simţământ din viaţa mea, să lenevesc aşa, închizând sau deschizând ochii, visând, respirând minunatele parfumuri ale verii, mirosul ierbii cosite, mirosul apei împrăştiate pe gazon, plenitudinea verii. Şi apoi, încep să visez, mai întâi culori, nimic precis, numai culori plutind deasupra capului meu, ca nişte cristale şi flori, inflorescenţe de lumină în culori strălucitoare. Iar apoi culorile iau formă – ele sunt eu, dar ele sunt şi altceva. Merg pe lângă pârâul care traversează proprietatea noastră la aproximativ 200 de metri de

casă până la locul unde se înalţă patru stejari. Avem aceşti patru stejari – imenşi şi noduroşi care arată ca o pădure în miniatură într-un colţ al proprietăţii noastre. Eu şi cu mătuşa mea îi numeam „La patru stejari" ca şi cum ar fi fost în altă ţară. Şi obişnuiam să merg acolo când eram o fetiţă şi să-mi imaginez că sunt într-o altă ţară. În mintea mea, sunt la „Cei patru stejari", deşi stau întinsă în pat, cum obişnuiam să fac mereu şi mereu. Iar acolo, mă aştepta calul meu nărăvaş. El stătea în mijlocul celor patru stejari, cu trupul său negru ca abanosul scânteind în umbră. Merg spre el şi-i ating capul, iar el se înfioară şi se îndepărtează de mine. Pentru un moment ne uităm unul la altul fără să ne mişcăm, iar apoi dispare! Face o roată, o ia în galop, cu coama şi coada ivindu-se printre copaci, sare peste pârâu, o ia peste dealul care se află de cealaltă parte a pârâului şi dispare din vedere. Deodată, simt din nou briza dulce de vară cum îmi atinge blând faţa şi sunt în pat îmbrăţişându-mă singură sub cuvertură, înfiorată de emoţia de a trăi o asemenea minunată dimineaţă de vară când nu am nimic altceva de făcut decât să simt că trăiesc.

Lacrimi străluceau pe obrajii lui Sarah. Lacrimi pentru pierderea unui lucru preţios şi apoi regăsit. Un zâmbet strălucitor îi cuprinse faţa. Îmi dădeau lacrimile şi mie privind-o, înţelegând ce însemnau toate acestea pentru ea şi înţelegând în acelaşi timp ce însemnau pentru mine.

Ne-am luat prânzul aproape fără să vorbim şi apoi ne-am aşezat la o după-amiază de conversaţie. Chelnerul ne-a adus un ceainic plin şi Sarah şi-a turnat o ceaşcă de ceai ei şi una mie, iar apoi am început.

– Spune-mi, acum că înţelegi mai bine ce poate face afacerea ta pentru tine, de ce nu încerci să-mi descrii aceste lucruri? De ce să nu începi să-mi descrii Obiectivul tău strategic?

– Bine, a început ea. M-am gândit puţin la asta, a zâmbit ea aproape sfios.

Mă gândeam la mine, pe când ea îşi aduna gândurile, că văzusem zâmbetul acela de zeci, dacă nu de sute de ori, când patronii unor mici afaceri începeau să-şi imagineze firma lor mai mare decât îndrăzniseră să şi-o imagineze vreodată înainte şi îmi spuneau mie sau altcuiva despre toate acestea. Era ca şi cum s-ar

fi simţit jenaţi să fie văzuţi imaginându-şi că ar avea o firmă mai mare decât cea pe care o aveau; ca şi cum s-ar fi supraestimat şi ar fi fost nişte îngâmfaţi. Bănuiesc că trebuie să fi simţit ceva asemănător când erau copii şi le spuneau părinţilor sau profesorilor despre o idee fantezistă care le trecuse prin cap, după care se simţeau dezamăgiţi şi ruşinaţi când li se spunea că erau nerealişti, că visau şi că: „Nu poţi face asta." Şi se simţeau singuri ca nişte copii cu visurile lor pe care nu îndrăznesc să le mai spună încă o dată. Cum ne mai alungau părinţii şi profesorii noştri „spiritul" fără ca măcar să-şi dea seama.

Dar, cum ştiam că va face, Sarah a continuat fără jenă, complet absorbită de imaginile pe care le descrisese. Aceasta era afacerea ei, aceasta era ideea ei şi o putea vedea mai clar ca niciodată.

– Îmi văd afacerea peste şapte ani, spuse ea. Are patru sedii: cel de acum şi alte trei noi. Ea mi-a spus numele a trei comunităţi vecine. Numele afacerii rămâne acelaşi. Nu este nevoie să-l schimb. Afacerea se numeşte „Totul despre plăcinte", toată experienţa despre coptul plăcintelor pe care am moştenit-o de la mătuşa mea. Este acea experienţă pe care doresc s-o transmit altor oameni. Nu numai clienţilor, ci şi oamenilor pe care îi angajez. Vreau ca toată lumea să ştie cumva că „Totul despre plăcinte" este o metaforă pentru ceva mult mai subtil.

Îmi văd patiseriile producând vânzări de peste 450.000$ anual fiecare şi un total de 1.800.000$ pe an. Nu sunt absolut sigură care va fi profitul net, dar am decis că ar trebui să fie de aproximativ 15%, adică 67.500$ pentru fiecare patiserie şi un total de 270.000$ pentru toate cele patru. Mi se pare că acesta este un profit rezonabil la care să aspir, deşi în prezent produc un profit de numai 11% din venituri.

Aceasta înseamnă că, dacă vând afacerea în şapte ani, luând în considerare un raport preţ/venituri realist (cred că aşa se cheamă), ar trebui să pot vinde afacerea pentru mai mult de 1 milion de dolari. Un milion de dolari în şapte ani – acesta este visul meu, spuse ea, zâmbind, ca şi cum ar fi putut să vadă deja banii în bancă. Deoarece, mai întâi, nu voi mai avea nevoie niciodată de alţi bani ca să pot face tot ce mi-am dorit vreodată, iar în al doilea rând, este într-adevăr o cifră rotundă grozavă de avut ca ţintă. Această cifră face ca tot ce am de făcut să devină într-adevăr concret.

Înainte de a-mi putea deschide a doua patiserie, îmi dau seama că trebuie să fac ca aceasta să fie operaţională fără mine. Şi prin urmare, unul dintre primele lucruri pe care le voi face – şi chiar am început să fac asta după ce ne-am întâlnit săptămâna trecută – este să descriu pe hârtie toate lucrurile pe care ştiu să le fac în prezent. De pildă, ştiu cum să coc o plăcintă nemaipomenită. Şi ştiu că pot descrie pe hârtie cum fac asta, deci acesta este unul dintre primele locuri de unde voi începe. Dar o iau înainte prea repede. Lasă-mă să-ţi spun cum va arăta afacerea mea când va fi finalizată, ca să poţi avea o imagine despre ea.

Mătuşa mea spunea că una dintre problemele pe care le avem în viaţă este că nu ne exprimăm pasiunea destul de profund şi de des. Ea obişnuia să spună asta pe când ne aflam în bucătărie şi tăiam mere, sau făceam altceva asemănător. Mătuşa spunea: „Când tăiem mere, facem ceva important. Şi Dumnezeu ne oferă ceva important, nu numai merele, care au şi ele importanţa lor, dar şi bucătăria, cuţitul şi compania pe care ne-o ţinem una alteia. Deci când tăiem merele, trebuie să ne amintim asta şi să le ţinem exact cum trebuie, să le tăiem cu forţa potrivită, nici prea multă, nici prea puţină." Ea spunea: „Atinge-mi mâinile când tai merele. Simţi ce vreau să spun? Nici prea multă forţă, nici prea puţină. Prea multă forţă şi depăşeşti măsura. Prea puţină şi nu poţi tăia mărul."

Oricum, în afacerea mea vreau să exprim „nici prea mult şi nici prea puţin". Vreau ca afacerea mea să fie o expresie a „pasiunii mele profund mărturisite suficient de des". Vreau ca afacerea „Totul despre plăcinte" să fie totul despre pasiune, nu numai despre plăcinte.

Iar dacă afacerea este Totul despre pasiune, apoi tot ce facem în cadrul afacerii – „cum arată ea, cum acţionează, cum simte", – îmi spuse ea cu un zâmbet, amintindu-şi povestea pe care i-o împărtăşisem despre Tom Watson, atunci afacerea va fi o reflectare a pasiunii mele. Pasiunea va fi adevăratul produs al afacerii mele, nu plăcintele.

Deci văd afacerea „Totul despre plăcinte" ca pe un model pentru oricine intră în contact cu ea. Şi lucrul cel mai captivant în toate acestea este că ştiu că pot s-o fac! Mătuşa mea m-a învăţat cum s-o fac. Ştiu ce înseamnă să ai o pasiune pentru bucătăria pe

care s-o cureţi până când străluceşte. Ştiu ce înseamnă să ai grijă de cuţitele pe care le ascuţi până taie ca o lamă. Ştiu ce înseamnă să alegi cele mai bune fructe, să-ţi petreci timpul mirosindu-le aroma, ţinându-le în mână, privindu-le pentru a şti exact când sunt bune. Ca să fie absolut sigură de fructe, mătuşa mea şi-a plantat propria livadă, pomii ei proprii. Şi vedeam cum foloseşte doar cele mai bune îngrăşăminte organice, aşa că ştiu că afacerea mea are nevoie să-şi producă fructele într-o grădină proprie. Iar acest lucru tocmai l-am înţeles săptămâna aceasta! Deci, acum sunt sigură că dacă vreau ca afacerea mea „Totul despre plăcinte" să devină ce îmi imaginez eu, nu va fi suficient ca angajaţii mei doar să muncească în patiserie – ei au nevoie să înveţe totul exact la fel cum am învăţat şi eu pe când eram o fetiţă care trebăluia împreună cu mătuşa ei. „Totul despre plăcinte" va fi pentru ei ce a fost mătuşa mea pentru mine! Şi ştiu că pot face asta! îmi spuse ea din nou cu pasiune. Este atât de real pentru mine acum, pe cât de reală era mătuşa mea atunci.

Deci fiecare patiserie va produce plăcinte cu fructe dintr-o livadă pe bază de îngrăşăminte organice. Ceea ce înseamnă că va trebui să găsesc o asemenea livadă şi s-o cumpăr, sau un teren pe care să plantez pomi şi care să fie aşezat într-o poziţie centrală faţă de cele patru patiserii, astfel încât fiecare să aibă acces uşor. Ceea ce înseamnă, de asemenea, că patiseriile vor coace numai plăcinte cu fructe de sezon. Aşa a făcut mătuşa mea întotdeauna. Nu voi utiliza alte fructe decât cele din livada mea şi asta va fi ceva unic pentru afacerea „Totul despre plăcinte", o trăsătură care o va diferenţia de toate celelalte patiserii. Fructe cu adevărat de casă. Crescute cu atentă grijă acasă.

Dar ce este de asemenea captivant pentru mine, continuă Sarah, este că mi-am dat seama că am făcut deja în patiseria existentă multe dintre cele descrise de mine! Podelele sunt din cel mai bun stejar. Cuptoarele sunt cele mai bune care există pe piaţă. Vitrinele sunt absolut superbe. Mătuşii i-ar fi plăcut foarte mult patiseria mea.

Mi-am mai dat seama, în timp ce mă gândeam la toate aceste lucruri, că dacă am vreodată îndoieli dacă procedez bine sau nu, tot ce trebuie să fac este să mă întreb: „Ce ar crede mătuşa mea?" şi aşa voi şti răspunsul.

Poţi să vezi Obiectivul meu strategic? mă întrebă ea sincer. Ţi-am format o imagine despre ce este Obiectivul meu strategic? Am vorbit suficient de clar?

– Sarah, i-am zâmbit, m-ai lăsat fără cuvinte.

– Atunci ce urmează? întrebă ea, pe când turna fiecăruia dintre noi câte o ceaşcă de ceai proaspăt.

14

STRATEGIA ORGANIZATORICĂ

Toate organizaţiile sunt ierarhice. La fiecare nivel oamenii îi deservesc pe cei de deasupra lor. Prin urmare, o organizaţie este o instituţie structurată. Dacă nu este structurată, atunci este o gloată, o adunătură. Gloata nu construieşte lucruri, ea le distruge.

Theodore Levitt
Management for Business Growth

Toată lumea vrea „să se organizeze". Dar când propui să începă prin crearea unei organigrame a personalului, tot ce obţii sunt nişte priviri pline de îndoială, uneori chiar ostile.

„Nu fi ridicol," mi-a ripostat odată un client. „Suntem doar o firmă mică. Nu avem nevoie de o organigramă a personalului. Avem nevoie de oameni mai buni!"

În ciuda protestelor lui, am insistat.

Pentru că eu ştiam ceva ce el nu ştia.

Ştiam că dezvoltarea organizatorică reflectată în organigrama de personal poate avea un impact mai profund într-o firmă mică decât orice altă măsură pentru Dezvoltarea afacerii.

A organiza în jurul personalităţilor

Majoritatea firmelor organizează mai degrabă pe baza personalităţilor decât a funcţiilor.

Adică având în vedere oamenii în loc de responsabilităţile lor.

Rezultatul este aproape întotdeauna haosul.

Pentru a vă arăta cel mai bine ce vreau să spun, să cercetăm firma „Fabricanţii de Fleacuri", o firmă nouă întemeiată de Jack şi John Optimistul, fraţi şi acum parteneri, într-o întreprindere despre care erau siguri că îi va îmbogăţi. Jack şi John îşi încep parteneriatul cum fac majoritatea, adică împărţind munca.

Când Jack nu produce fleacuri, o face John.

Când Jack nu poate servi un client, îl serveşte John.

Când John nu se ocupă de contabilitate, o face Jack.

La început, afacerea merge ca pe roate.

Atelierul este impecabil de curat.

Geamurile strălucesc.

Podelele sunt curăţate cu meticulozitate.

Clienţii zâmbesc.

Iar Jack şi John se înghesuie să muncească.

Şi aşa lucrurile progresează mereu.

Luni deschide John. Marţi, Jack. Miercuri, John. Joi, Jack.

În fond, sunt parteneri, nu-i aşa?

Dacă n-o fac ei, cine s-o facă? Este doar cinstit să împartă munca.

Şi continuă în acest fel. Iar afacerea începe să înflorească.

Deodată, este mai mult de muncă decât pot face Jack şi John. Ei au nevoie de ajutor.

Aşa că îl angajează pe Jerry. Un băiat grozav. Şi în plus este un nepot de-al lor.

Dacă tot trebuie să plătească pe cineva, de ce să nu fie din familie?

Acum Jack, John şi Jerry merg înainte.

Dacă nu se ocupă Jack de contabilitate, atunci o face John.

Iar dacă nu se ocupă John şi Jack, o face Jerry.

Şi dacă John nu poate servi un client, se ocupă Jack sau Jerry.

Lucrurile merg înainte. Afacerea prosperă. Jack, John şi Jerry sunt ocupaţi până peste cap.

Nu durează mult până să li se alăture şi Jimmy care este fratele nevestei lui Jack. Băiat bun. Îi place să muncească. Este inimos şi dornic de treabă.

Acum muncesc împreună Jack, John, Jerry şi Jimmy, depăşind etapă după etapă.

Dacă Jack nu se ocupă de contabilitate, o face Jimmy, sau John, sau Jerry.

Dacă John nu poate servi un client, o fac Jack sau Jerry sau Jimmy.

Când Jerry nu produce fleacuri, o fac John sau Jack sau Jimmy.

Toată lumea se ocupă de toate: deschid atelierul, răspund la telefon, se duc după sandvişuri, se ocupă de depozitare. Şi aşa depăşesc etapă după etapă.

Dar deodată, fleacurile încep să fie returnate. Pare că ei nu mai lucrează cum obişnuiau s-o facă.

„N-am mai avut niciodată necazul ăsta mai înainte," îi spune Jack lui John. John se uită la Jimmy. Jimmy se uită la Jerry.

Dintr-o dată, registrele de contabilitate încep să arate ciudat.

„N-am mai avut niciodată necazul ăsta mai înainte," îi spune John lui Jack. Jack se uită la Jerry. Jerry se uită la Jimmy.

Şi asta nu-i tot.

Activitatea începe să scadă.

Lipsesc unelte.

Praful începe să se aşeze pe fleacuri.

Cartonul ondulat este împrăştiat pe masa de lucru.

Sunt cuie în cutia cu şuruburi şi şuruburi în cutia cu cuie.

Jack, John, Jerry şi Jimmy încep să se ciocnească unul de altul în drumurile lor.

Dau din coate ca să-şi facă loc în spaţiul de lucru.

Ferestrele nu mai sunt curăţate.

Podeaua nu mai este măturată.

Atmosfera începe să se încingă.

Dar cine să spună ceva? Şi ce să spună? Şi cui?

Dacă toată lumea face de toate, atunci cine este responsabil pentru ceva anume?

Dacă Jack şi John sunt parteneri, cine este şeful?

Dacă sunt amândoi, ce se întâmplă când Jack îi spune lui Jerry să facă ceva şi John nu-i dă voie să facă?

Atunci când Jimmy vrea să meargă să-şi ia prânzul, cui trebuie să-i spună? Lui Jack? Lui John? Sau lui Jerry?

Cine trebuie să se asigure că atelierul nu rămâne fără oameni?

Dacă fleacurile nu sunt făcute cum trebuie, cine trebuie să se ocupe de reparaţii?

Dacă cheltuielile nu sunt echilibrate, cine răspunde de echilibrarea lor?

Dacă podelele au nevoie să fie curăţate, ferestrele spălate, atelierul trebuie deschis sau închis, clienţii trebuie serviţi – cine este responsabil pentru a obţine rezultatele dorite?

Ceea ce nu înţeleg Jack şi John este că fără o organigramă a personalului, totul atârnă de noroc şi bunele sentimente, de personalităţile oamenilor şi de bunăvoinţa pe care ei o arată.

Din păcate, personalităţile, bunăvoinţa şi norocul nu sunt suficiente pentru succesul unei organizaţii; doar ele singure sunt o reţetă sigură pentru haos şi dezastru.

Organizaţia are nevoie de ceva mai mult.

Organizarea firmei dumneavoastră

Să începem de la capăt cu firma „Fabricanţii de fleacuri".

Jack şi John Optimistul stau în bucătăria lor.

Ei s-au hotărât să înfiinţeze firma „Fabricanţii de fleacuri".

Sunt entuziasmaţi de perspective, dar ştiu că, dacă vor să aibă succes, trebuie să abordeze lucrurile diferit de felul cum îşi încep afacerea majoritatea oamenilor.

Primul lucru pe care hotărâsc să-l facă este să se gândească la afacere ca la o societate pe acţiuni în loc de un parteneriat limitat.

În loc să se considere simpli parteneri, se gândesc acum că ar fi deţinători de acţiuni.

După ce au muncit într-un sistem de parteneriat cu alte persoane – şi au dat greş – Jack şi John ştiu că nu există nimic mai rău decât un astfel de parteneriat care merge prost, aşa cum se întâmplă de altfel cu multe dintre ele.

Nu face excepţie nici măcar o afacere de familie.

Jack şi John ştiu deja că afacerile de familie sunt chiar mai rele decât un parteneriat între străini.

Dar un parteneriat este şi o afacere de familie?

Nu, Jack şi John hotărăsc să procedeze diferit.

Stând acolo, lângă masa din bucătărie, Jack şi John iau fiecare câte o foaie de hârtie şi îşi scriu numele în partea de sus a paginii.

După nume, ei scriu: Scopul fundamental.

În următoarea oră, sau cam aşa ceva, Jack şi John vizualizează fiecare cum ar vrea să arate viaţa lui şi îşi scriu concluziile pe foaia aflată în faţa lor.

Apoi mai petrec vreo oră vorbind despre ce au scris, împărtăşindu-şi visurile personale, descoperind probabil în acea oră mai mult despre fiecare decât au aflat în toţi anii aceştia ca fraţi.

Următorul pas pe care-l fac Jack şi John este să tragă o linie la aproximativ o treime de capătul unei pagini albe. Deasupra liniei scriu cu litere îngroşate ACŢIONARI. Au căzut de acord că acesta va fi rolul lor în afara afacerii.

De asemenea, au căzut de acord că, în interiorul afacerii, se vor gândi la ei de-acum înainte ca la nişte ANGAJAŢI.

Ei înţeleg că acest lucru îi va scăpa de o mulţime de necazuri mai târziu.

Următorul pas va necesita mai mult timp: conceperea Obiectivului strategic al firmei „Fabricanţii de Fleacuri SA". Aşa că, Jack şi John se apucă de lucru cu entuziasm. John este de acord să facă cercetările necesare privind Modelul Demografic Central pe care l-au ales de probă. Câţi cumpărători potenţiali sunt în teritoriul unde au optat să facă afacerea? Are populaţia o tendinţă de creştere? Care sunt concurenţii? Care sunt preţurile pentru fleacuri şi cum se vând ele? Există un viitor pentru fleacuri în acel teritoriu? Care este creşterea anticipată a teritoriului? Se aşteaptă schimbări ale zonelor?

John este de acord, de asemenea, să creeze un chestionar pe care să-l trimită prin poştă unui eşantion de consumatori aparţinând Modelului lor Demografic Central pentru a afla cum se simt trataţi aceşti consumatori de către alţi producători de fleacuri. În acelaşi timp, John va telefona personal unui număr de 150 de consumatori. El va efectua o Analiză a Necesităţilor pentru a înţelege mai bine ce gândesc şi ce simt consumatorii la adresa fleacurilor. Ce înseamnă fleacurile pentru ei? Cum le-au schimbat viaţa aceste fleacuri? Dacă şi-ar putea cumpăra vreun fel de fleac, cum ar trebui el să arate? Cum s-ar simţi dacă l-ar folosi? Ce aşteaptă să le ofere un fleac de bună calitate?

John se angajează să efectueze cercetarea până la o anumită dată.

Între timp, Jack este de acord să adune datele financiare preliminare necesare pentru a face un împrumut la bancă – un proiect de buget de exploatare şi o proiecţie a fluxului de lichidităţi în primul an de funcţionare.

O dată ce au fost adunate informaţiile despre consumatori, despre concurenţă şi despre preţuri, Jack şi John se vor întâlni din nou şi vor finaliza Obiectivul strategic introducând cifrele finale necesare obţinerii împrumutului.

Norocul este alături de ei. Informaţiile pe care le culege John despre Modelul Demografic Central, concurenţă şi preţuri sunt mai mult decât încurajatoare.

Ei finalizează Obiectivul strategic şi apoi încep să se ocupe de sarcina dezvoltării organizatorice – crearea Organigramei de personal.

Deoarece Obiectivul strategic le-a arătat cum vor desfăşura afacerea (localizarea, asamblarea şi vânzarea fleacurilor şi a accesoriilor necesare unui anumit tip de consumator din cadrul teritoriului descris sub numele de North Marine West), Jack şi John cad de acord că Organigrama de personal va necesita următoarele poziţii:

- Preşedinte şi şef de exploatare responsabil pentru realizarea globală a Obiectivului strategic. Raportează ACŢIONARILOR în care sunt incluşi Jack şi John.
- Vicepreşedinte de marketing, responsabil cu identificarea clienţilor şi găsirea a noi căi de a furniza acestora satisfacţiile pe care le aşteaptă din folosirea fleacurilor, la un cost mai scăzut şi cu mai mare uşurinţă. Raportează Preşedintelui.
- Vicepreşedinte de exploatare, responsabil cu păstrarea clienţilor prin livrarea celor promise de Marketing şi cu descoperirea unor noi căi pentru asamblarea fleacurilor la un cost mai scăzut şi cu mai mare eficienţă, astfel încât să-i ofere clientului un serviciu mai bun. Raportează Preşedintelui.
- Vicepreşedinte pentru Finanţe, responsabil cu sprijinirea atât a Marketingului, cât şi a Exploatării pentru îndeplinirea responsabilităţilor care le revin prin realizarea standardelor de profitabilitate şi prin asigurarea de capital ori de câte ori este necesar şi la cele mai mici dobânzi. Raportează Preşedintelui.

- Subordonate Vicepreşedintelui de marketing sunt două poziţii: Manager de vânzări şi Manager pentru cercetare şi reclamă.
- Subordonate Vicepreşedintelui de exploatare sunt trei poziţii: Manager pentru producţie, Manager pentru servicii şi Manager pentru utilităţi.
- Subordonate Vicepreşedintelui pentru Finanţe sunt două poziţii: Manager conturi creditoare şi Manager conturi debitoare.

Jack şi John se trag înapoi şi privesc zâmbind Organigrama de personal completă a firmei Fabricanţii de Fleacuri SA. Arată în mod sigur ca o companie mare. Singura problemă este că toate poziţiile vor avea în dreptul lor numele lui John şi Jack. Ei fiind singurii doi angajaţi.

Dar ceea ce au făcut ei, în fapt, a fost să descrie toate activităţile ce se vor desfăşura la Fabricanţii de Fleacuri SA atunci când întregul potenţial al firmei va fi atins.

Şi mai important, ei au descris activităţile ce trebuie realizate imediat!

Jack şi John îşi dau seama că nu este nici o diferenţă între firma de astăzi şi cea de mâine; activităţile sunt aceleaşi; numai feţele se vor schimba.

Următoarea sarcină de care se apucă Jack şi John este să scrie Contractul postului pentru fiecare poziţie din organigrama de personal.

Contractul postului (cum îl numim noi, cei de la GERBER Business Development Corporation) conţine un rezumat al rezultatelor ce trebuie obţinute de fiecare ocupant al unei poziţii din firmă, activităţile de care este responsabil ocupantul postului respectiv, o listă a standardelor după care sunt evaluate rezultatele muncii lui şi un loc pentru semnătură prin care se atestă că persoana este de acord să îndeplinească acele responsabilităţi.

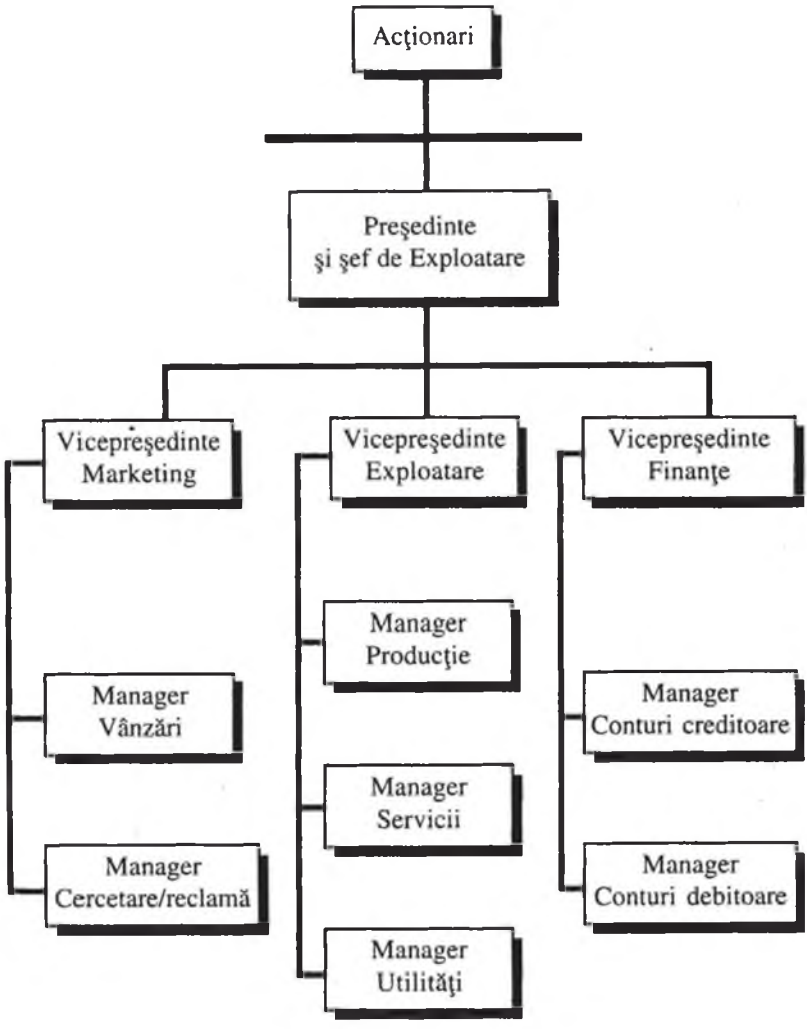
Jack şi John ştiu că un Contract al postului nu este o descriere a postului.

Are forma unui contract între firmă şi angajat, nu este doar o descriere a postului, şi rezumă regulile jocului într-o firmă.

Acest contract oferă fiecărei persoane dintr-o organizaţie un sentiment de angajare şi responsabilitate.

Prin urmare, Contractul postului este documentul care identifică cine va trebui să dea socoteală pentru ce a produs.

Fabricanţii de Fleacuri SA
Organigrama de personal



O dată finalizate Contractele posturilor din noua lor firmă, Jack şi John, în calitate de acţionari, procedează la îndeplinirea celei mai sensibile sarcini din noua lor asociere: numirea oamenilor ce vor umple căsuţele din organigramă.

Şi deoarece sunt numai ei doi, devine şi mai critică abordarea acestei sarcini cu înţelepciune şi atenţie pentru a evita erorile din trecut.

O dată ce s-au aşezat, coboară sub linia orizontală şi în mijlocul hârtiei desenează o căsuţă în care scriu şef de Exploatare sau Preşedinte al noii lor corporaţii.

Următorul pas dificil este, desigur, să hotărască care dintre ei va ocupa această poziţie, înţelegând că nu poate fi ocupată decât de unul. Nu pot exista doi şefi de Exploatare într-o firmă. Cineva trebuie făcut responsabil. Cineva trebuie să fie şeful.

Va fi Jack? Va fi John?

Ei cântăresc problema cu seriozitate.

Aceasta este persoana care fi responsabilă, în final, în faţa lui Jack şi John pentru realizarea visului lor.

După ce s-a gândit cu grijă, John decide pe cont propriu că Jack ar trebui să fie şeful.

Deşi John este fratele mai mare, el ştie în inima lui că Jack şi-a luat întotdeauna responsabilităţile mai în serios.

Jack a fost întotdeauna mai profund, mai meticulos decât John. În timp ce John a fost întotdeauna cel mai creativ dintre ei doi, dar nu creativitatea este necesară în această poziţie, ci spiritul de organizare.

În fond, economiile lor de o viaţă sunt în joc.

Dacă vor ca afacerea să ofere fiecăruia ce îşi dorea, cineva va trebui să ia într-adevăr lucrurile foarte serios.

John discută cu Jack despre decizia sa.

Amândoi înţeleg care este miza jocului. Un angajament de încredere unul faţă de altul şi faţă de Obiectivul strategic pe care l-au cizelat împreună cu mare grijă.

Amândoi înţeleg că este vorba de mai mult decât de o simplă slujbă: *este un angajament făcut din inimă.*

După o lungă discuţie, cad de acord ca Jack să fie Preşedinte, iar Jack acceptă solemn poziţia împreună cu autoritatea ce derivă din ea semnând Contractul postului de Preşedinte şi şef de Exploatare. Urmează cele trei poziţii de vicepreşedinţi pentru Marketing, Operaţiuni şi Finanţe.

Jack îl întrebă pe John dacă ar fi de acord să fie Vicepreşedinte de Marketing, având în vedere că a făcut o treabă excepţională

în proiectul de cercetare de marketing pe care l-a realizat la începutul asocierii lor.

John aprobă cu entuziasm – aceasta este munca pe care a sperat tot timpul s-o facă – şi semnează bucuros Contractul pentru postul de Vicepreşedinte de Marketing. Apoi Jack contrasemnează contractul în calitatea lui de Preşedinte al firmei.

Urmează Vicepreşedintele de Exploatare. Jack este de acord să preia această poziţie pentru că ar fi dificil pentru John să se ocupe în acelaşi timp de fabricarea fleacurilor şi de vânzarea lor. De această dată, Jack semnează Contractul postului, atât pentru poziţia de Vicepreşedinte de Exploatare, cât şi pentru Preşedinte.

În final, Jack îşi asumă responsabilitatea de Vicepreşedinte pentru Finanţe şi semnează Contractul postului pentru această poziţie. Nu există nici o îndoială cu privire la cine este mai potrivit pentru această poziţie dintre Jack şi John.

John îşi asumă acum poziţiile de Manager de vânzări, Manager pentru cercetare/reclamă şi semnează Contractele posturilor respective.

Jack îşi asumă poziţiile de Manager de producţie, Manager de Servicii şi Manager pentru Utilităţi, precum şi cele ale Managerilor pentru conturi debitoare şi conturi creditoare şi semnează Contractele posturilor respective.

Cu toate Contractele posturilor semnate, Jack şi John se trag înapoi pentru a doua oară ca să vadă ce au făcut. Când văd, se simt şocaţi! Jack a căpătat opt slujbe, iar John numai trei! Ceva trebuie schimbat.

După ce se gândesc o vreme, ei cad de acord ca John să preia responsabilităţile Managerilor pentru conturi creditoare şi debitoare, precum şi cele ale Managerului pentru Servicii.

Asta înseamnă şase slujbe pentru fiecare.

Oricine ar trebui să fie capabil să facă şase slujbe într-o zi medie, gândesc despre ei cu ambiţie Jack şi John.

Şi în sfârşit, organizarea este gata!

Încă nu s-au apucat de munca efectivă şi cu toate acestea, amândoi au fost capabili să conceapă firma, activităţile care trebuie realizate, standardele după care se vor măsura responsabilităţile fiecărui post şi care sunt raporturile ierarhice şi competenţele postului.

Şi finalizând acest act pregătitor, un sentiment de ordine îi cucereşte pe Jack şi John. Un sentiment de mândrie.

Deoarece, în ciuda dimensiunilor muncii care le stă în faţă, pare mai realizabilă.

Cumva, Jack şi John ştiau că vor reuşi să ducă totul la capăt.

Acum sunt organizaţi.

Au ceva care arată ca un plan.

Prin conceperea Organigramei de personal, Jack şi John au generat, de asemenea, proiectul Prototipului francizei.

Prototipul postului: A te înlocui pe tine cu un sistem

O dată creată imaginea unei afaceri aşa cum va arăta ea în final, Jack şi John au început procesul de creare a prototipurilor.

Dar nu din vârful organizaţiei, ci de la *baza* ei.

Ei încep să lucreze *la* afacere de acolo de unde încep să lucreze *în* afacere, adică de la poziţiile de specialist în vânzări, specialist în producţie şi contabil.

Nu pleacă de la poziţiile de proprietari, parteneri sau acţionari. Nici de la poziţiile de Preşedinte sau Vicepreşedinte de Marketing.

Încep cu poziţia de *angajaţi* aflaţi la baza organizaţiei. Încep făcând Muncă Tactică, nu Muncă Strategică.

Munca Tactică este munca pe care o fac toţi tehnicienii.

Munca Strategică este munca pe care o fac managerii.

Dacă Jack şi John vor ca afacerea lor să prospere, ei trebuie să găsească alţi oameni care să facă Munca Tactică, astfel încât ei să se elibereze pentru a face Munca Strategică.

Organigrama de personal este mijlocul prin care poate fi realizat acest transfer.

Să privim cum trec John şi Jack prin acelaşi proces de creştere pe care ei l-au trăit la începutul acestui capitol, dar evitând de această dată dezastrul anterior prin procesul de creare a prototipurilor posturilor în Organigrama de personal.

Jack şi John se apucă de treabă în afacerea lor. Dar acum există o diferenţă. Ei nu mai sunt interesaţi *să lucreze în afacerea lor*. Se concentrează acum pe *dezvoltarea unei afaceri care să funcţioneze*. Pentru aceasta, încep să lucreze într-un mod total diferit.

Pe când Jack se apucă de treabă *în* poziţia de specialist de vânzări, el munceşte de asemenea *pe* poziţia de Manager de vânzări şi Vicepreşedinte de Marketing.

Pe când John se apucă de treabă ca specialist *în* producţie, el munceşte de asemenea, *pe* poziţia de Manager de producţie şi Vicepreşedinte de Exploatare.

Cu alte cuvinte, John şi Jack încep să-şi construiască afacerea privind fiecare post *ca şi cum afacerea ar fi Prototipul francizei.*

Pe când John munceşte *în* poziţia de specialist de vânzări, el munceşte de asemenea, *pe* poziţia de Manager de vânzări implementând Procesul de dezvoltare a afacerii prin Inovare, Cuantificare şi Standardizare.

Asemănător, când Jack munceşte *în* poziţia de specialist în producţie, el munceşte, de asemenea, *pe* poziţia de Manager de producţie implementând Procesul de dezvoltare a afacerii prin Inovare, Cuantificare şi Standardizare.

Fiecare dintre ei se întreabă: „Ce ar deservi mai bine clientul în acest caz? Cum aş putea să-i ofer clientului ceea ce ce-şi doreşte făcând minimum de efort şi maximizând, de asemenea, profiturile firmei? Şi în acelaşi timp, cum i-aş putea oferi persoanei responsabile pentru această muncă cea mai bună experienţă posibilă?"

John începe să testeze hainele pe care le poartă ca specialist în vânzări pentru a vedea ce culori şi ce stil produce cel mai mare impact pozitiv asupra clienţilor.

El începe să testeze şi folosirea unor cuvinte diferite.

De asemenea, începe să se gândească la modul cum firma interacţionează cu clienţii săi şi cum poate fi modificată fiecare componentă a acestei interacţiuni pentru a creşte eficienţa.

Şi pe măsură ce cuantifică impactul inovaţiilor sale, le alege pe cele mai productive şi le descrie în *Manualul Operaţiunilor de Vânzări al firmei Fabricanţii de Fleacuri SA.*

În scurt timp, *Manualul Operaţiunilor de Vânzări* conţine scenarii precise pentru rezolvarea apelurilor telefonice care intră şi care ies; pentru întâmpinarea clientului la uşă; răspunsuri exacte la cererile de informaţii ale clienţilor, la plângerile şi preocupările lor; sistemul prin care intră o comandă, prin care sunt tranzacţionate returile, prin care sunt tratate cererile pentru noi produse, prin care este asigurat inventarul.

Numai după ce *Manualul Operaţiunilor de Vânzări* este finalizat va publica John un anunţ pentru angajarea unui specialist de vânzări.

Dar nu va angaja pe cineva cu experienţă în vânzări.

Nu vreun doctor în vânzări, ci un novice, un începător, un ucenic.

Cineva dornic să înveţe cum să facă lucrurile corect.

Cineva bucuros să înveţe ceea ce a descoperit John cheltuind atâta timp şi energie.

Cineva pentru care întrebările nu au devenit răspunsuri.

Cineva care este deschis către posibilitatea de a învăţa priceperi pe care nu le are încă şi pe care vrea să le înveţe.

Aşa că anunţul este publicat în ziarul de duminică la rubrica Vânzări a secţiunii de mică publicitate. El sună aşa: VINO SĂ VEZI O OPERAŢIUNE LA CHEIE, VINO SĂ VEZI MAŞINA NOASTRĂ DE FĂCUT BANI. NU ESTE NECESARĂ NICI O EXPERIENŢĂ. DOAR O MINTE DESCHISĂ ŞI DORINŢA DE A ÎNVĂŢA.

Şi pe când John ia interviuri candidaţilor, el le arată *Manualul Operaţiunilor de Vânzări*, le vorbeşte despre Obiectivul strategic al firmei Fabricanţii de Fleacuri SA şi le explică cum au fost create şi de ce.

El le spune povestea firmei şi despre visul pe care l-a conceput împreună cu Jack, astfel încât să le permită să se diferenţieze pe piaţa pe care au ales-o pentru a deveni lideri.

John le arată Organigrama de personal, unde este poziţia de specialist în vânzări, cui îi este subordonată şi cine răspunde în prezent pentru acest post.

Le vorbeşte candidaţilor despre Scopul fundamental pentru a afla care dintre ei are o viziune care coincide cu viziunea despre lume a firmei Fabricanţii de Fleacuri SA.

Iar când găseşte persoana potrivită, John o angajează, îi dă *Manualul Operaţiunilor de Vânzări*, o pune să memoreze cuvintele scrise acolo, să se îmbrace după codul stabilit, să înveţe sistemele de operaţiuni şi în final, să se apuce de treabă folosind *Sistemul de Vânzări pe care John l-a inovat, l-a cuantificat şi l-a standardizat.*

În acel moment, chiar în acel moment, John urcă pe poziţia de Manager de Vânzări *şi o ia de la început cu Procesul de dezvoltare a afacerii.*

Deoarece în acel moment, John a făcut cel mai important pas spre a se elibera de Munca Tactică din afacere. John s-a înlocuit pe sine cu *un sistem* care funcţionează în mâinile unei persoane care vrea să-l folosească.

Iar acum, munca lui John devine aceea de a administra sistemul în loc de a munci efectiv.

John se angajează acum în Munca Strategică.

Şi în timp ce John face acest lucru, Jack procedează absolut asemănător pentru fiecare poziţie tactică ce cade în responsabilitatea sa!

Amândoi lucrează la afacere în timp ce muncesc în ea, şi toate după plan.

Acum Jack şi John au învăţat din experienţă o lecţie importantă pentru dezvoltarea afacerii lor, o lecţie pe care fiecare Tehnician pătruns de spiritul întreprinzător trebuie s-o înveţe pentru ca afacerea şi viaţa lui să coexiste în armonie.

Şi anume că Organigrama de personal decurge din Obiectivul strategic, care la rândul său, decurge din Scopul fundamental.

Deci fiecare nivel este justificat de cel care-l precede şi prin urmare, fiecare nivel joacă un rol în realizarea precedentului.

A fost stabilită o logică, un întreg integrat.

În acest exemplu, firma Fabricanţii de Fleacuri SA devine un sistem ordonat de creare şi recreare a vieţilor lui Jack şi John.

Fără Organigrama de personal, confuzia, discordia şi conflictul ajung la ordinea zilei.

Dar cu ajutorul ei, direcţia, scopul şi stilul afacerii sunt echilibrate, interacţionând consecvent şi progresând cu intenţie şi în deplinătate spre un întreg închegat şi raţional.

În sfârşit, pot fi adunaţi oameni de calitate şi se poate realiza ceva!

Sarah expiră cu zgomot întinzându-şi ambele braţe spre tavan ca şi cum s-ar fi eliberat de un simţământ dificil de stăpânit.

– Frate dragă, spuse ea, cu siguranţă, nu prea îmi uşurezi situaţia. În momentul în care am crezut că mă pot descurca cu acest spirit întreprinzător, mi-ai mai dat altceva de făcut. Aş vrea să mai trec o dată peste toate lucrurile acestea pentru că nu sunt sigură că le-am înţeles. Îmi spui că am nevoie să-mi creez o

Organigramă de personal pentru firma mea „Totul despre plăcinte", aşa cum va arăta ea în final, peste şapte ani de-acum încolo şi nu pentru ceea ce este în prezent?

– Da, am răspuns eu.

– Şi că o dată ce am creat Organigrama trebuie să pun numele meu în toate căsuţele care reprezintă poziţiile pe care le îndeplinesc acum?

– Ai dreptate din nou, am spus eu.

– Şi că trebuie să concep descrieri foarte detaliate pentru fiecare post şi apoi să semnez Contractele pentru acele posturi ca şi cum aş fi un angajat care-şi asumă responsabilitatea pentru fiecare post. Vrei să spui că trebuie chiar să semnez contractul postului ca şi cum aş fi un angajat?

– Da, am spus eu, exact ca şi cum ai fi un angajat. Pentru că, dacă vrei ca afacerea ta să meargă, tu vei fi fiecare dintre aceşti angajaţi! Adică, până când te vei înlocui pe tine cu altcineva.

Ea continuă să înainteze cu hotărâre, ochii sclipindu-i ca diamantele, intens, plini de viaţă şi angajament.

– Iar motivul semnării acestor contracte, spuse Sarah, este acela că dacă nu acţionez după cum mă aştept ca şi angajaţii mei să acţioneze, dacă nu muncesc în afacere exact aşa cum aş dori ca ei să muncească, nu voi fi capabilă niciodată să creez un sistem care să lucreze exact în felul în care mă aştept să lucreze. Cu alte cuvinte, dacă nu acţionez exact în acelaşi mod în care mă aştept ca angajaţii mei să acţioneze, sistemul pe care-l creez se va plia mai degrabă preferinţelor mele şi nu necesităţilor reale ale afacerii care trebuie să facă tot posibilul pentru ca oricine în afară de mine să fie cât mai productiv şi mai mulţumit. Iar dacă îngădui numai preferinţele mele, nu voi fi niciodată capabilă să mă înlocuiesc pe mine cu altcineva, decât cu un alt patron exact ca mine, având aceleaşi interese şi scopuri ca ale mele.

Făcu pauză pentru un moment, ca şi cum ar fi vrut să-şi tragă răsuflarea, iar apoi adăugă:

– Deci asta vrei să spui?

– Exact! am răspuns eu. Deoarece, dacă vrei să iei totul de la început în afacerea ta, este decisiv să fii capabilă să te separi de rolurile pe care ai nevoie să le joci. Trebuie să devii independentă faţă de ele în loc ca aceste roluri să devină dependente de persoana

ta. Îţi aminteşti ce am vorbit mai devreme despre darul de a te înnebuni al diferitelor tale personalităţi şi că singurul mod de a scăpa de această nebunie este să te organizezi pe tine şi lumea din jurul tău cât de clar posibil, astfel încât să poţi lucra pe cât de limpede se poate? Ei bine, tocmai natura creatoare de disfuncţii a acestor perso-nalităţi subconştiente trebuie combătută. Trăsăturile noastre fireşti trebuie organizate de o manieră voită. Şi singurul mod în care putem face aceasta este voit pentru că organizarea nu se întâmplă automat. Şi aşa, o parte din noi, pe care un individ pe nume Gurdjieff a numit-o „conducătorul", trebuie să ordoneze tot restul.

„Conducătorul trebuie să aibă grijă de cal şi căruţă", a spus odată Gurdjieff.

Iar în calitate de proprietar al afacerii tale, de conducător al ei, sarcina ta esenţială este să ai grijă de cal şi de căruţă. Şi pentru asta, trebuie să fii capabilă să distingi între roluri, să deosebeşti ce este mai important de ce este mai puţin important, să organizezi lucrurile în cel mai bun mod în care inteligenţa ta îţi spune că afacerea trebuie să lucreze.

Iar îndată ce ai făcut asta, îndată ce ai organizat afacerea în cel mai inteligent mod accesibil ţie, următoarea sarcină importantă este să respecţi în întregime regulile jocului pe care l-ai creat. Deoarece, dacă tu nu respecţi aceste reguli, cine altcineva o va face? Dacă regulile nu sunt valabile pentru tine, care eşti conducătorul, de ce te-ai aştepta să le respecte cineva? Dacă nu te supui regulilor, nu le onorezi, nu le acorzi respectul cuvenit, de ce te-ai aştepta ca altcineva să ia jocul tău în serios? Răspunsul este că nu te poţi aştepta să ia jocul în serios pentru că nu o vor face!

Şi tocmai pentru asta există tot acest proces de dezvoltare organizatorică. Este procesul prin care îţi gândeşti afacerea cât de bine poţi şi apoi o structurezi astfel încât să funcţioneze. Organigrama de personal reprezintă acea structură. Este discursul tău către angajaţi şi către lume în care le spui exact cum îţi vezi afacerea funcţionând când va fi finalizată. Atunci când visul tău va deveni realitate. Tu îţi împărtăşeşti gândurile lumii. Iar apoi, după ce-ai împărtăşit aceste gânduri, trebuie să spui angajaţilor şi lumii că tu crezi suficient de mult în această viziune pentru a o

trăi tu însuţi! Orice altceva mai puţin decât atât nu este decât curată trufie, i-am spus lui Sarah. Dar atunci când trăieşti după propriile reguli, „când faci ce spui", când trăieşti după cum gândeşti, atunci afacerea ta va deveni un lucru vizibil, remarcabil.

– Am înţeles! spuse ea.

– Nu aveam nici o îndoială că vei înţelege, am răspuns eu. Deci să mergem mai departe la Dezvoltarea Managementului, i-am spus lui Sarah pe când îi turnam o ceaşcă de ceai proaspăt, iar apoi la Dezvoltarea personalului.

Pentru că, dacă asamblăm managementul, personalul şi sistemele, am realizat Prototipul.

15

STRATEGIA DE MANAGEMENT

Sistemul este soluţia.

AT&T

Aţi putea crede că implementarea cu succes a unei strategii de management depinde de găsirea unor manageri uimitor de competenţi – persoane cu un simţ ascuţit al relaţiilor interumane, cu diplome de la universităţi de management, care dispun de tehnici ultra-sofisticate de a lucra cu oamenii şi a le dezvolta aptitudinile.

Nu este aşa.

Nu aveţi nevoie de asemenea oameni.

Nici nu puteţi să vă permiteţi să-i angajaţi.

De fapt, ei vor fi năpasta existenţei dumneavoastră.

Aveţi nevoie, în schimb, de un sistem de management.

Sistemul va deveni strategia dumneavoastră de management, mijlocul prin care Prototipul francizei dumneavoastră produce rezultatele dorite.

Sistemul va deveni soluţia problemelor care vă asediază datorită imprevizibilităţii angajaţilor dumneavoastră.

Sistemul va transforma problemele oamenilor dumneavoastră într-o ocazie prin standardizarea procesului pe baza căruia se iau deciziile de management, eliminând necesitatea unor asemenea decizii ori de câte ori este posibil.

Ce este un Sistem de management?

Este un Sistem proiectat în cadrul Prototipului dumneavoastră pentru a produce rezultate de marketing.

Şi cu cât Sistemul funcţionează mai mult de o manieră automată, cu atât mai eficace va fi Prototipul francizei.

Dezvoltarea Managementului – procesul prin care creaţi un Sistem de management şi-i învăţaţi pe managerii dumneavoastră promiţători să-l folosească – nu este un instrument de management după cum cred mulţi oameni. Este un instrument de *marketing*.

Scopul său nu este doar de a crea un Prototip eficient, ci şi unul eficace.

Iar un Prototip eficace este o afacere care găseşte şi păstrează clienţii într-un mod profitabil şi cu mai mult succes decât orice altă afacere.

Să cercetăm cum a fost pus în practică un asemenea sistem de un hotel dintr-o staţiune climaterică pe care l-am sprijinit în ultimii şaptesprezece ani.

Un chibrit, o ramură de mentă, o ceaşcă de cafea şi un ziar

Prima dată a fost o întâmplare; adică o întâmplare pentru mine. Nu am plănuit să mă duc acolo.

Conduceam maşina de şapte ore şi, obosit de pe drum, am hotărât să opresc peste noapte înainte de a merge mai departe, la San Francisco.

Hotelul era aşezat într-o pădurice de conifere cu privelişte la Pacific.

La vremea când am intrat în hol, soarele apunea şi pădurica devenise neagră ca smoala. Imediat, ceva mi-a spus că sunt într-un loc special. Holul avea o lumină caldă. Lambriuri din lemn de conifere reflectau scânteierea roşie a luminii spre canapelele îmbrăcate în bej care se aflau de-a lungul celor trei pereţi din jurul biroului de recepţie. O masă lungă din lemn închis la culoare se afla în partea opusă uşii prin care tocmai intrasem. Pe masă se odihnea un coş imens din împletitură indiană plin cu fructe proaspete. Lângă coş stătea o lampă de bronz masiv, iar lumina

ei strălucind misterios ricoşa pe fructe, adăugând o imagine festivă camerei. Acoperind întreaga lungime a mesei şi căzând la ambele capete aproape până la podea, se afla o faţă de masă croşetată complicat al cărei model exotic, deosebit, accentua culorile fructelor, bronzul lămpii şi culoarea roşu închis ocru a pereţilor.

La capătul îndepărtat al mesei, pe peretele opus, se afla un cămin din granit masiv unde sclipea un foc viu care umplea camera cu trosnetul vesel al buştenilor de stejar arzând năprasnic.

Chiar dacă nu aş fi fost atât de obosit, contrastul dintre căldura flăcărilor pe faţa mea şi răcoarea nopţii din spatele meu ar fi fost suficient ca să mă atragă înăuntru. Cum eram şi obosit, aproape că m-am topit de încântare.

În spatele biroului de recepţie apăru o femeie îmbrăcată cu o bluză proaspăt apretată imprimată în dungi cu roşu, verde şi alb, şi o fustă roşu închis ocru. Un ac cu logo-ul hotelului deasupra unei eşarfe de culoare roşu ocru ornau bluza ei ca o decoraţie de onoare. O eşarfă asortată îi ţinea părul spre spate pentru a nu-i cădea pe faţa strălucitoare.

„Bine aţi venit la hotelul Veneţia," zâmbi ea cu căldură.

N-a durat mai mult de trei minute din momentul în care ea m-a salutat până în momentul în care băiatul de serviciu m-a condus în camera mea, în ciuda faptului că nu aveam rezervare. Nu mi-am putut crede ochilor uşurinţa cu care s-au întâmplat toate.

Şi ce cameră! Impresia generală era de bogăţie discretă – mochetă groasă, pastel din perete în perete; un pat dublu cu patru stâlpi din pin alb, acoperit cu o cuvertură matlasată minunată, albă, impecabil de curată; gravuri originale prezentând peisaje şi păsări din Pacificul de Nord-Vest înfrumuseţau eleganţa naturală a pereţilor din lemn negeluit de cedru autentic; un şemineu din piatră cu butuci de stejar deja pregătiţi, aşteptând pe grătar să fac un foc pe care cineva ştia că îl apreciam, având hârtie rulată ceremonios sub grătar şi un chibrit mare elegant stând în diagonală pe şemineu şi aşteptând să fie aprins.

Încântat de soarta mea norocoasă, m-am schimbat pentru cină; recepţionera făcuse deja rezervarea pentru masă când m-a înregistrat! Am ieşit în noapte să găsesc restaurantul. Un indicator aflat pe aleea din faţa camerei mele m-a îndrumat către o altă alee bine luminată prin păduricea de conifere.

Aerul nopţii era liniştit şi curat.

În depărtare, se auzea zgomotul tainic, ritmic al valurilor Oceanului Pacific. Sau era doar imaginaţia mea? Nu prea conta; o aură magică înconjura acel loc.

Restaurantul se afla pe o colină cu vedere spre hotel şi spre ocean. Până să intru înăuntru, nu am mai văzut pe nimeni, dar restaurantul era aglomerat.

I-am spus şefului de sală numele meu şi imediat m-a condus la o masă, în ciuda faptului că alţi oameni aşteptau. Evident, rezervarea însemna ceva în acest restaurant!

Cina a fost la fel de încântătoare ca tot ce văzusem mai înainte; mâncarea pregătită atractiv, serviciul atent fără să fie insistent. Am zăbovit la un pahar de coniac ascultând cu plăcere un chitarist clasic care interpreta pentru oaspeţi o selecţie din fugile lui Bach.

Am semnat nota de plată şi m-am retras în camera mea, observând pe drum cum luminile fuseseră sporite parcă pentru a compensa întunericul tot mai des.

Când am sosit în camera mea, noaptea devenise răcoroasă. Mă gândeam la un foc bun şi poate la încă un coniac înainte de a mă duce la culcare.

Cineva mi-o luase înainte!

Un foc vioi ardea în cămin. Patul fusese desfăcut, pernele umflate frumos şi câte o crenguţă de mentă se afla pe fiecare.

Pe una dintre noptierele de lângă pat stătea un pahar de coniac împreună cu o carte de vizită. Am luat-o şi am citit:

Bine aţi venit pentru prima dată la hotelul Veneţia. Sper că v-a plăcut. Dacă pot face ceva pentru dumneavoastră, ziua sau noaptea, vă rog, nu ezitaţi să mă sunaţi.
Kathi

În seara aceea, pe când mă lăsam prins de somn, am simţit foarte bine că cineva are grijă de mine.

În dimineaţa următoare, m-a trezit un bolborosit ciudat din baie. M-am sculat să cercetez.

Un filtru de cafea cu pornire automată programată de un ceas bolborosea voios pe suportul de lângă chiuvetă. O carte de vizită care stătea lângă filtrul de cafea spunea:

Marca de cafea preferată. Beţi cu plăcere! K.

Şi era chiar marca de cafea pe care o preferam eu!

Cum putuseră afla asta?

Iar apoi mi-am amintit. La restaurantul la care fusesem seara trecută, mă întrebaseră care este marca de cafea pe care o prefer. Şi uite-o!

Tocmai pe când admiram gestul lor, am auzit un ciocănit politicos la uşă.

M-am dus la uşă şi am deschis-o. Nimeni. Dar acolo, pe covoraşul din faţa uşii se afla un ziar. Ziarul meu preferat, *New York Times*.

Cum o mai aflaseră şi pe asta?

Iar apoi mi-am amintit. Când mă înregistrasem cu o seară înainte, recepţionera mă întrebase ce ziar prefer. Îmi ieşise din minte. Până acum. Şi iată-l!

Şi exact acelaşi scenariu s-a petrecut absolut de fiecare dată când am trecut pe-acolo!

Dar, după ce am fost o dată, nimeni nu m-a mai întrebat din nou ce preferinţe am.

Devenisem o parte din Sistemul de Management al hotelului.

Şi niciodată nu am fost neglijat.

Sistemul ştie ce-mi place şi se asigură că primesc totul în exact acelaşi fel şi exact la aceeaşi oră.

Ce mi-a furnizat Sistemul mai exact? Un chibrit, o ramură de mentă, o ceaşcă de cafea şi un ziar!

Dar nu chibritul, ramura de mentă, ceaşca de cafea şi ziarul au contat. *A contat că cineva m-a ascultat.*

Şi m-a ascultat *absolut de fiecare dată*!

În momentul în care am intrat în cameră şi am văzut focul, am ştiut că cineva s-a gândit la mine. S-a gândit la ce mi-aş fi dorit.

N-am spus o vorbă şi totuşi ei m-au auzit.

În momentul în care am văzut rămurelele de mentă pe perne, cuvertura desfăcută şi coniacul pe noptieră, am ştiut că cineva s-a gândit la mine. S-a gândit la ce-mi doresc.

Nu am spus o vorbă şi totuşi ei m-au auzit.

În momentul în care am auzit filtrul de cafea bolborosind în baie şi am văzut cartonul care identifica marca mea preferată, mi-am amintit că cineva m-a întrebat despre preferinţele mele.

Şi ei au ascultat răspunsul meu.

În momentul în care am văzut ziarul şi am recunoscut ziarul meu preferat, mi-am amintit că cineva m-a întrebat.

Şi ei mi-au ascultat răspunsul.

Şi toate astea se petreceau complet automat!

Fiecare element era o soluţie standardizată concepută pentru a produce un rezultat de marketing, o componentă integrată a Sistemului de Management al hotelului.

După cea de-a treia vizită la acest hotel, am cerut să vorbesc cu Managerul.

Am vrut să aflu cum reuşea să producă rezultate identice de fiecare dată.

Cum se putea asigura că cineva o să pună întrebările potrivite astfel încât să obţină rezultatele corecte pentru absolut fiecare oaspete?

Se întâmpla asta pentru că angajase oameni extrem de competenţi?

Angajaţii era asociaţi în afacere?

Exista vreun sistem special de stimulente?

Managerul era un tânăr de douăzeci şi nouă de ani. M-a invitat în biroul lui ca să stăm de vorbă. Încăperea era bine luminată, de mărime modestă şi dădea spre pădurricea de conifere prin care am trecut ca să ajung la restaurant. Biroul lui era curat şi bine organizat, fără nici o foaie de hârtie la vedere.

„Tânărul acesta este foarte ordonat," mi-am spus în gândul meu. „Poate că datorită *lui* funcţionează hotelul atât de bine."

Tânărului manager îi plăcea în mod evident munca lui deoarece s-a încălzit imediat vorbind despre ea şi despre sarcina de a produce rezultatele de care răspundea în faţa proprietarului hotelului.

– Ştiţi, spuse el, zâmbind conştient de sine, este nostim să stăm aici şi să vorbim despre ce facem în hotel deoarece, până acum cinci luni, singura experienţă pe care o aveam în industria hotelieră era cea de oaspete pentru două nopţi la hotelul Holiday Inn din Fresno cu trei ani în urmă. De fapt, a continuat el, înainte de această slujbă am lucrat la un restaurant pentru gustări rapide aflat în apropiere. S-a întâmplat să facem cunoştinţă unul cu altul,

eu şi proprietarul. El m-a întrebat dacă mi-ar plăcea să învăţ despre industria hotelieră şi, înainte să-mi dau seama, m-a angajat. Tot ce ştiu despre afacerile hoteliere am învăţat aici.

Uite, să vă arăt.

S-a aplecat în spatele biroului pentru a lua un biblioraft legat în roşu. Pe cotor erau tipărite iniţialele MO şi logo-ul hotelului.

– Ce facem aici este simplu. Oricine poate s-o facă.

A deschis biblioraftul la sumar.

– Acesta este *Manualul nostru de Operaţiuni*. După cum puteţi vedea nu este altceva decât o serie de liste de verificări. Aceasta este o listă pentru verificarea aranjatului camerei." Deschise biblioraftul la o pagină galbenă.

– Acest grup de pagini sunt galbene. Tot conţinutul Manualului este codificat pe culori. Culoarea galbenă este în legătură cu aranjatul camerei. Culoarea albastră cu serviciile de sprijin pentru oaspeţi. De pildă, ca să vă aprindem focul seara, sau să vă punem mentă pe pernă şi aşa mai departe.

Fiecare listă de verificare enumeră paşii exacţi pe care trebuie să-i facă fiecare angajat care se ocupă de deservirea camerelor pentru a-şi îndeplini slujba corespunzător. Există opt pachete de liste pentru fiecare angajat care se ocupă de deservirea camerelor. Aceste pachete îi aşteaptă în fiecare zi în căsuţa de corespondenţă când vin la muncă. Fiecare pachet de liste este folosit pentru câte una dintre cele opt camere de care răspunde fiecare angajat.

Pe măsură ce angajatul de serviciu trece prin procesul de întreţinere a celor opt camere de care răspunde, bifează pe lista de verificare pentru a confirma că fiecare sarcină a fost îndeplinită conform standardelor. După cum vedeţi, la capătul listei este un loc pentru semnătura angajatului prin care confirmă că a îndeplinit sarcinile prescrise.

A semna şi a nu-ţi îndeplini sarcinile este motiv de concediere imediată. Dar mai există o componentă a sistemului care-l face să funcţioneze cu adevărat.

Pe spatele fiecărei liste de verificare se află o schiţă a camerei pe care este identificată fiecare sarcină ce trebuie realizată şi ordinea în care trebuie realizate sarcinile. Schiţa poartă angajatul prin rutină şi, pe măsură ce realizează fiecare sarcină, bifează în partea corespunzătoare a schiţei. Pe baza acestei schiţe putem

instrui angajaţii noi aproape imediat, astfel încât ei vor produce rezultate identice cu cele ale angajaţilor care lucrează de mai mult timp la noi. Ca o măsură de siguranţă suplimentară, supraveghetorii personalului de deservire a camerelor efectuează verificări inopinate în fiecare zi pentru a se asigura că orice fel de erori sunt descoperite la timp.

Făcu o pauză şi zâmbi.

– Dar rar constatăm erori. Sistemul lucrează ca un ceas. Există sisteme la fel de eficace pentru tot ce facem aici. Adevărul este că proprietarul a gândit toate astea în avans. Lumina, sauna şi bazinul sunt programate electronic în timp şi sincronizate cu anotimpurile, astfel încât să ofere oaspeţilor un rezultat previzibil. De exemplu, poate că aţi observat că noaptea luminile de afară cresc în intensitate pe măsură ce se întunecă mai mult. Acest lucru este făcut automat. Nimeni nu se gândeşte la asta.

Aş putea să vă dau multe alte exemple, dar cred că aţi prins ideea. Toate acestea au fost asamblate împreună în felul în care proprietarul a crezut că va face o impresie pozitivă asupra oaspeţilor noştri. Aţi fi uimit să aflaţi câţi oameni vin la mine după ce au stat în hotel doar pentru a-mi mulţumi pentru cât de bine au fost trataţi. Dar întotdeauna vorbesc despre mici detalii, nu despre lucruri importante; întotdeauna detaliile contează.

Am înţeles şi am crezut tot ce îmi spusese, dar tot am mai întrebat:

– Cum faceţi ca personalul de deservire să folosească listele de verificare? Cum îi convingeţi să folosească sistemul? Nu se simt obosiţi de prea multă rutină? Nu sunt plictisiţi?

– Ah, spuse gazda mea binevoitoare. Exact în acest punct, strălucim *cu adevărat*.

16

STRATEGIA DE PERSONAL

Jocurile vieţii reflectă ţintele ei.

Robert S. DeRopp
The Master Game

„Cum reuşesc să-i conving pe oameni să facă ce vreau eu?" Aceasta este întrebarea pe care o aud cel mai des de la patronii de mici afaceri.

Iar răspunsul pe care li-l dau invariabil este: „Nu poţi să-i convingi! Nu-i poţi convinge pe angajaţii tăi să facă nimic. Dacă vrei ca ceva să fie făcut," le spun eu, „va trebui să creezi un mediu în care «a face» este mai important pentru angajaţi decât «a nu face». Un mediu în care «a face» devine un mod de viaţă pentru ei."

Având în vedere că aceasta este întrebarea care mi se pune cel mai des, am fost mirat de răspunsul managerului de hotel la întrebarea mea, „Cum îi convingi pe angajaţi să facă ceea ce vrei?"

Răspunsul lui a fost înviorător pentru că foarte rar aud ceva asemănător.

– Primul lucru care m-a surprins când am venit să lucrez aici, spuse managerul, a fost acela că proprietarul m-a luat în serios. Vreau să spun că eram doar un puşti, fără absolut nici un fel de

experienţă în afaceri. Dar el nu m-a tratat niciodată în acest fel. M-a tratat ca şi cum aş fi fost un adult serios. Cineva căruia merită să-i vorbeşti despre ceea ce el considera în mod evident important. Şi acesta a fost al doilea lucru care m-a surprins când am venit să lucrez aici, a continuat managerul. Cât de serioasă era pentru proprietar exploatarea acestui hotel. Vreau să spun că, nu doar că lua lucrurile în serios – fiecare patron pentru care am lucrat îşi lua în serios afacerea – ci avea şi un anume fel de seriozitate. Era ca şi cum hotelul ar fi însemnat pentru el mai mult decât un simplu hotel. Era ca şi cum hotelul ar fi fost o expresie a ceea ce era el, un simbol al crezului lui. Aşa că, dacă nu aş fi luat în serios munca la hotel, ar fi însemnat că nu-l iau nici pe el în serios ca pe un om ale cărui valori le respect. Presupun că de aceea el m-a luat în serios. A stabilit un nivel de comunicare între noi care a făcut posibil ca eu să ascult crezurile lui şi să înţeleg cum exprima hotelul aceste crezuri în activitatea de zi cu zi.

Nu voi uita niciodată prima mea zi aici, a continuat el. Era ca şi cum aş fi fost iniţiat într-o frăţie sau cam aşa ceva. Chiar în acest loc s-a întâmplat. A făcut un cerc cu braţul arătând biroul în care ne aflam. Acesta era biroul patronului. Stăteam unde staţi dumneavoastră acum, spuse el. Iar patronul stătea aici. Arătă spre scaunul pe care stătea. Era într-o dimineaţă de luni şi fusese un weekend lung, aşa că era o tonă de lucruri de făcut. De obicei, când încep o slujbă nouă, primul lucru care se întâmplă este că persoana care mă angajează descrie în câteva minute ce trebuie să fac şi apoi mă aruncă afară ca să mă apuc de treabă. Aşa că am fost surprins când patronul m-a întrebat dacă vreau o cafea. Părea că nu este grăbit deloc, că nu arată ca un om de afaceri, ai putea spune.

Nu, asta nu era adevărat, se corectă managerul. Probabil că era cel mai priceput om de afaceri pe care l-am întâlnit vreodată. Dar m-a izbit cel mai mult modul cum se comporta faţă de afacere. Părea să spună că eram pe cale să discutăm cel mai important subiect de pe agenda sa în acea zi, că a discuta cu mine despre slujba mea era mai important pentru el decât să lucreze la problemele lui din acel moment. El nu mă angaja ca *să muncesc*; el mă angaja ca să fac ceva mult mai important decât asta.

Managerul zâmbi.

– Ştiţi că nu am mai spus asta niciodată nimănui. Este într-adevăr ciudat, dar în timp ce vă spun toate astea, îmi devine clar de ce respect atât de mult locul acesta. Este din cauză că îl respect atât de mult pe patron. Pentru mine, hotelul acesta înseamnă persoana lui. Dacă nu l-aş fi respectat pe el, nu cred că aş fi fost atât de bun pe cât sunt în munca mea. Cumva, *ideea* despre modul cum muncim aici este ideea lui. Şi acest lucru i-a luat atât de mult timp ca să mi-l comunice în acea primă zi – ideea lui despre acest hotel. Şi ce însemna asta pentru el.

Ceea ce mi-a spus el nu mi-a mai spus nimeni şi niciodată la vreun alt loc de muncă: „Munca pe care o facem este o reflectare a ceea ce suntem. Dacă suntem neglijenţi în muncă este pentru că suntem neglijenţi în interiorul nostru. Dacă întârziem este pentru că ne mişcăm încet în interiorul nostru. Dacă ne plictiseşte munca este pentru că suntem plictisiţi de noi înşine, nu de muncă. Munca cea mai umilă poate fi o capodoperă dacă este făcută de un artist. Deci, munca nu trebuie considerată ca ceva din afara noastră, ci ceva din interiorul nostru. Modul cum ne facem munca devine o oglindă a felului în care suntem în interiorul nostru."

Managerul continuă ca şi cum patronul ar fi vorbit prin gura lui: „Munca este ceva pasiv dacă nu participi. Nu poate realiza nimic. Munca este doar o idee până când cineva o realizează. Dar în momentul în care o realizează, impactul muncii asupra lumii devine o reflexie a acelei idei – ideea din spatele muncii – ca şi a persoanei care o face. În cursul procesului, munca pe care o faci te reflectă pe tine. Iar tu devii forţa care insuflă viaţă ideii din spatele muncii. Ai devenit creatorul impactului pe care munca ta îl are asupra lumii. Nu există muncă indezirabilă," a continuat el. „Există numai oameni care privesc anumite feluri de muncă ca fiind indezirabile. Oameni care folosesc orice scuză imaginabilă pentru a justifica de ce fac o muncă pe care urăsc s-o facă. Oameni care privesc munca pe care o fac ca pe o pedeapsă faţă de cine sunt şi ce reprezintă în lume, în loc s-o privească ca pe o ocazie pentru a vedea cine sunt ei cu adevărat."

Patronul a spus că oameni ca aceştia nu insuflă viaţă ideii din spatele muncii lor, ci o ucid. Rezultatul este că trăim mereu tranzacţii neglijente, nechibzuite, inconsecvente, dezumanizate, care au loc între majoritatea firmelor şi oamenii care cumpără de

la ele. Exact opusul a ceea ce avem noi aici. Iar raţiunea pentru care lucrurile sunt diferite aici este aceea că le dăm tuturor celor care vin să lucreze la acest hotel şansa de a face o alegere. Nu după ce au prestat deja munca, ci înainte. Şi facem asta asigurându-ne că ei înţeleg ideea care se află în spatele muncii ce li se solicită s-o facă.

Presupun că acest lucru m-a stimulat cel mai mult să iau această slujbă, spuse Managerul. Este primul loc în care am fost vreodată să muncesc unde *există o idee în spatele muncii, care este mai importantă decât munca în sine.*

Ideea pe care patronul mi-a expus-o era împărţită în trei subpuncte: primul spunea că un client nu are întotdeauna dreptate, dar chiar dacă are sau nu, este treaba noastră să-l facem să se simtă ca şi cum ar avea dreptate. Al doilea spune că se aşteaptă de la oricine lucrează aici să fie cât mai bun cu putinţă în realizarea sarcinilor pentru care este responsabil. Dacă nu poate face asta, persoana ar trebui să acţioneze ca şi cum ar putea până când reuşeşte cu adevărat. Iar dacă nu este dornic să acţioneze în acest fel, ar fi bine să plece. Al treilea spune că afacerea este un loc unde se testează tot ce ştim cum să facem prin ceea ce nu ştim să facem, iar conflictul dintre cele două creează dezvoltarea, imprimă un sens.

Ideea pe care Patronul o are despre afacere ajunge la o noţiune esenţială. Aceea că o afacere este ca o sală pentru exersarea artelor marţiale, un dojo, un loc unde te duci să exersezi ca să fii cât mai bun cu putinţă. Adevărata luptă care se dă într-o sală pentru arte marţiale nu este cea între persoane, ci aceea din *interiorul nostru.*

Despre asta am vorbit cu patronul la prima noastră întâlnire. Despre filozofia lui privind munca şi afacerile. Am ajuns să înţeleg că hotelul era lucrul cel mai puţin important în relaţia noastră. Cel mai important lucru era cât de serios luam jocul pe care-l inventase patronul. El nu căuta atât de mult angajaţi, ci jucători în acest joc. El căuta oameni care voiau ceva mai mult decât o simplă slujbă.

Ceea ce-mi spunea mie managerul, şi ce-i spunea lui patronul, era că oamenii – angajaţii tăi – nu vor să lucreze doar pentru nişte persoane interesante. Ei vor să lucreze pentru persoane care au creat o structură clar definită pentru a funcţiona în lumea reală.

O structură care poate fi testată şi prin care se pot testa pe ei înşişi. O asemenea structură o numim un joc.

Şi nu există nimic mai captivant decât un joc bine conceput: un joc în care regulile simbolizează ideea pe care tu, ca patron, o ai despre lume.

Dacă această idee este pozitivă, afacerea va reflecta acest optimism.

Dacă această idee este negativă, afacerea o va reflecta de asemenea.

În acest context, măsura în care angajaţii „fac ce vreţi" este măsura în care ei se implică în jocul dumneavoastră.

Iar măsura în care ei se implică în joc nu depinde de ei, ci de cât de bine le comunicaţi jocul de la *începutul* relaţiei voastre, nu după ce a început.

Strategia dumneavoastră de personal constă în modul în care le comunicaţi această idee.

Ea începe cu Scopul fundamental şi Obiectivul strategic, continuă cu Strategia organizatorică (Organigrama de Personal şi Contractele posturilor) şi cu Manualul de Operaţiuni care defineşte munca pe care angajaţii trebuie s-o facă.

Strategia de personal este comunicată prin convingerile pe care le aveţi şi felul în care vă aşteptaţi ca Prototipul să le materializeze; prin standardele pe care le stabiliţi pentru realizarea responsabilităţilor la toate nivelele şi în toate sectoarele Prototipului; prin cuvintele pe care le folosiţi pentru a descrie ce trebuie să devină afacerea dumneavoastră – pentru clienţi, pentru angajaţi şi pentru persoana dumneavoastră – astfel încât să fie mai mult decât un loc unde oamenii merg la muncă.

Dar jocul pe care-l va juca afacerea dumneavoastră nu poate fi cuprins doar în nişte pagini scrise. Ca să funcţioneze, el trebuie văzut şi practicat.

Totul se rezumă – mai întâi, în cele din urmă şi întotdeauna – la modul *cum acţionaţi*.

Cuvintele vor suna nesincer dacă jocul este născocit.

Jocul nu poate fi conceput ca un mijloc de înregimentare a angajaţilor dumneavoastră. Nu poate fi practicat cinic dacă vreţi să le ofere ceea ce au nevoie pentru a se însufleţi în timp ce-l joacă.

Jocul trebuie să fie real. Iar dumneavoastră trebuie să-l luaţi în serios.

Jocul vă reprezintă chiar pe dumneavoastră.

Modul cum acţionaţi în acest joc determină modul cum veţi fi privit de către ceilalţi jucători.

Regulile jocului

Ca în orice joc, „jocul cu oamenii" are reguli care trebuie respectate dacă vreţi să vă perfecţionaţi performanţele.

Am inclus aici câteva reguli pentru a vă da o imagine.

Restul regulilor va trebui să îl descoperiţi singur jucând propriul dumneavoastră joc. Veţi învăţa regulile în timpul procesului.

1. **Nu porniţi niciodată de la a vă imagina ce vreţi să facă angajaţii dumneavoastră şi apoi să încercaţi să creaţi un joc pe această bază**. Dacă vreţi să fiţi luat în serios, mai întâi trebuie să existe jocul şi de-abia apoi stabiliţi ce trebuie să facă angajaţii dumneavoastră.
2. **Nu creaţi niciodată un joc numai pentru angajaţii dumneavoastră dacă nu sunteţi dornic să-l jucaţi şi dumneavoastră**. Vor descoperi că nu participaţi şi nu vă vor lăsa niciodată să uitaţi asta.
3. **Asiguraţi-vă că există anumite căi de a câştiga jocul fără să-i puneţi capăt**. Jocul nu se poate sfârşi niciodată pentru că sfârşitul lui ar ucide afacerea. Dar dacă nu vor exista victorii în acest proces, oamenii dumneavoastră vor începe să se simtă obosiţi. De aici, valoarea unor victorii din când în când. Ele determină oamenii să rămână în joc şi fac ca jocul să fie atractiv, chiar când nu mai este prea plăcut.
4. **Schimbaţi jocul din când în când – tacticile, nu strategia.** Strategia înseamnă etica, suportul moral al logicii jocului dumneavoastră. Ea trebuie să rămână sacrosanctă, pentru că stă la baza angajamentului reciproc dintre dumneavoastră şi angajaţii dumneavoastră. Dar schimbarea este necesară pentru că orice joc poate deveni plicticos oricât de antrenant ar fi fost la început. Pentru a şti când este nevoie de schimbare, observaţi angajaţii. Rezultatele lor vă vor spune

când jocul este pe terminate. Trucul constă în anticiparea sfârşitului înainte ca oricine altcineva s-o facă şi să realizezi schimbarea prin acţiune administrativă. Vei şti dacă ai câştigat observând cum răspund la schimbare toţi angajaţii. La început vă puteţi aştepta la oarecare rezistenţă la schimbare. Perseverenţa dumneavoastră îi va împinge din starea de rezistenţă în noul joc mai însufleţitor.

5. **Nu vă aşteptaţi niciodată ca jocul să continue de la sine. Oamenilor trebuie să li se amintească mereu de el.** Cel puţin o dată pe săptămână, ţineţi o şedinţă specială despre joc. Cel puţin o dată pe zi abordaţi un subiect despre o excepţie la modul cum s-a jucat jocul – şi asiguraţi-vă că toată lumea află despre asta. Nu uitaţi, jocul nu există în sine şi de la sine. El este viu în măsura în care oamenii îi dau viaţă. Dar oamenii au capacitatea infailibilă de a uita tot ce au început să facă şi de a se lăsa distraşi de lucruri fără importanţă. Majoritatea jocurilor grozave se pierd din această cauză. Pentru a fi sigur că nu va păţi la fel şi jocul dumneavoastră, nu aşteptaţi ca oamenii să fie ceea ce nu sunt. Amintiţi-le, mereu şi mereu, despre jocul pe care-l joacă cu dumneavoastră. Niciodată nu-i prea des să le amintiţi.
6. **Jocul trebuie să aibă sens.** Orice joc fără logică va eşua înainte de a începe. Cele mai bune jocuri sunt construite pe adevăruri universal valabile. Pentru a fi suficient de atractive, oricine trebuie să fie în măsură să le înţeleagă. Un joc cu un început confuz nu te poate duce nicăieri. Trebuie să cunoşti terenul şi apoi să-ţi pregăteşti artileria. Mai devreme sau mai târziu vei avea nevoie de ea. Deoarece un joc care nu este testat, nici nu există. Dar nu uitaţi, puteţi avea cele mai bune raţiuni din lume pentru jocul dumneavoastră şi până la urmă să pierdeţi dacă logica nu este sprijinită de un puternic angajament emoţional. Tot ce poate face logica este să ofere angajaţilor dumneavoastră armele pentru a sprijini angajamentul lor emoţional. Dacă angajamentul lor slăbeşte, aceasta înseamnă că ei – şi foarte probabil şi dumneavoastră – aţi uitat logica. Scăpăm din vedere logica adeseori. Asiguraţi-vă că toată lumea îşi aminteşte raţiunea de a fi a jocului.

7. **Jocul are nevoie de distracţie din când în când.** Reţineţi ce am spus: *din când în când*. Nici un joc nu înseamnă distracţie tot timpul. De fapt, jocul nu este distractiv adeseori. Este o parte din emoţia de a juca bine: să înveţi să te descurci cu partea mai puţin distractivă, astfel încât să te porţi cu demnitate când cazi în nas. În acelaşi timp, distracţia trebuie planificată în cadrul jocului dumneavoastră. Dar asiguraţi-vă că distracţia pe care aţi planificat-o este chiar distracţie. Ea trebuie definită de angajaţii dumneavoastră. Dacă este distractiv pentru ei este în regulă. Dar nu prea des, poate o dată la şase luni. Ceva care să te facă să priveşti înainte şi ceva care să te facă să uiţi.
8. **Dacă nu puteţi concepe un joc bun, atunci furaţi unul.** Ideile oricui sunt la fel de bune ca ale dumneavoastră. Dar dacă furaţi jocul altcuiva, atunci învăţaţi-l bine pe dinafară. Nu există nimic mai rău decât a te preface doar că joci un joc.

Logica jocului

Pentru Managerul hotelului, jocul patronului a fost bun, aşa că el învăţat cum să-l joace. A fost un joc simplu, dar eficient. El a fost construit după următoarea logică:

Majoritatea oamenilor din ziua de astăzi nu obţin ce vor. Nici de la slujbă, nici de la familie, nici de la religie, nici de la guvern şi ce-i mai important, nici de la ei înşişi.

Ceva lipseşte în viaţa celor mai mulţi oameni.

O parte din ceea ce lipseşte este scopul. Valorile. Standarde valoroase faţă de care să ne putem aprecia viaţa. O parte din ce lipseşte este un *Joc care merită a fi jucat*.

Ce mai lipseşte, de asemenea, este un simţ al relaţiilor.

Oamenii suferă izolaţi unul de altul.

Într-o lume fără ţintă, fără valori semnificative, ce putem împărtăşi decât deşertăciunea, fragmente sărace ale eului nostru superficial?

Drept rezultat, majoritatea dintre noi se agaţă de căutarea însetată a distracţiilor în muzică, la televiziune, în oameni, în droguri.

Şi cel mai mult căutăm lucruri.

Lucruri de purtat şi lucruri de făcut.

Lucruri care să umple golul.

Lucruri care să sprijine percepţia erodată a sinelui.

Lucruri cărora le putem ataşa înţeles, semnificaţie, viaţă.

Devenim rapid o lume de lucruri. Iar majoritatea oamenilor se îngroapă în bogăţie.

Ceea ce au nevoie majoritatea oamenilor este o comunitate care dispune de scop, ordine şi sens.

Un loc unde *a fi uman* este o condiţie necesară, dar *a acţiona* ca o fiinţă umană este o condiţie esenţială.

Un loc unde gândirea, în general dezorganizată, care străbate cultura noastră, devine organizată şi clar concentrată spre un anumit rezultat valoros.

Un loc unde disciplina şi voinţa sunt apreciate pentru ceea ce sunt: coloana vertebrală a spiritului întreprinzător şi a acţiunii, a faptului de a fi ce eşti de o manieră voită şi nu întâmplătoare.

Un loc care să compenseze pentru căminul pe care mulţi dintre noi l-am pierdut.

Toate acestea le poate face o afacere; poate crea un *Joc care merită să fie jucat.*

Devine acea comunitate de care avem nevoie.

Poate deveni acel loc în care cuvinte ca *integritate, intenţie, angajament, viziune şi excelenţă* pot fi folosite ca etape de acţiune în procesul producerii de rezultate valoroase.

Ce fel de rezultate?

Să oferiţi clienţilor dumneavoastră sentimentul că afacerea dumneavoastră este un loc special, creat de oameni deosebiţi care îşi fac treaba în cel mai bun mod posibil.

Şi tot ce se face are la bază raţiunea cea mai simplă şi mai umană posibilă – pentru că sunt vii!

De ce alt motiv mai aveţi nevoie?

Fiinţele umane sunt capabile de lucruri extraordinare. Pot să ajungă pe Lună. Pot inventa un computer. Pot crea o bombă capabilă să ne distrugă pe toţi.

Cel mai uşor lucru pe care ar trebui să fim capabili să-l facem ar fi să administrăm o mică afacere care să funcţioneze.

Pentru că dacă nu putem face asta, care mai este valoarea marilor noastre idei?

Cărui scop servesc ele decât să ne înstrăineze de noi înşine, de ceilalţi din jurul nostru, de eul nostru?

Jucând jocul

Gândind în felul în care a făcut-o patronul hotelului, poţi începe să construieşti o schiţă mentală a jocului. Hotelul său a devenit o lume în care experienţele senzoriale ale clientului au fost întâmpinate cu un profund devotament faţă de curăţenie, frumuseţe şi ordine.

Dar această dedicare nu se sprijină doar pe o justificare pur comercială (deşi contează şi asta; nici o afacere nu poate avea succes fără ea), ci pe o justificare morală. Se sprijină pe filozofia Patronului, pe viziunea lui despre lume, pe ideea lui.

Această idee este apoi comunicată angajaţilor săi, atât prin cuvinte, cât şi prin fapte în cadrul unui proces bine planificat.

Importanţa acestui proces nu poate fi subliniată îndeajuns.

Patronul şi-a comunicat ideea prin sisteme documentate şi prin modul său de a fi cald, mişcător, pozitiv.

El ştie că poate comunica oamenilor săi procesul ordonat şi totuşi uman de satisfacere a clienţilor numai de o manieră tot ordonată şi umană.

Pe scurt, *mediul* de comunicare devine la fel de important ca ideea concepută spre a fi comunicată.

Iar procesul de angajare a personalului devine primul şi cel mai important mediu de comunicare a ideii Patronului.

După cum mi-a explicat managerul, procesul de angajare conţinea mai multe componente distincte:

1. O prezentare scrisă care comunică ideea Patronului în cadrul unei întâlniri de grup cu toţi candidaţii în acelaşi timp. Această prezentare descria nu numai ideea, ci şi istoricul afacerii, experienţa ei în implementarea cu succes a ideii, precum şi calităţile necesare candidaţilor pentru a fi aleşi pe diverse poziţii.
2. Întâlnirea cu fiecare candidat în parte pentru a discuta reacţiile şi sentimentele lui faţă de ideea Patronului, precum şi pregătirea şi experienţa candidatului. La această întâlnire, candidatul era întrebat, de asemenea, de ce simte că este atât de minunat de potrivit pentru rolul pe care funcţia respectivă îl juca în implementarea ideii Patronului.
3. Anunţarea candidaţilor câştigători prin telefon. Şi din nou o prezentare scrisă.

4. Anunţarea candidaţilor necâştigători cu mulţumiri pentru interesul lor printr-o scrisoare semnată de persoana care a luat interviul.
5. Prima zi de instruire va include următoarele activităţi desfăşurate de Patron împreună cu noii angajaţi:

- Revederea ideii Patronului.
- Un rezumat al sistemului prin care întreaga afacere transformă ideea în realitate.
- Noii angajaţi vor fi luaţi într-un tur prin firmă, scoţând în evidenţă cum muncesc oamenii şi cum funcţionează sistemele, pentru a demonstra influenţa sistemelor asupra oamenilor şi a oamenilor asupra sistemelor.
- Răspunsuri clare şi complete la toate întrebările angajaţilor.
- Înmânarea uniformei şi a *Manualului de Operaţiuni* noului angajat.
- Trecerea în revistă a *Manualului de Operaţiuni* incluzând Obiectivul strategic, Strategia organizatorică şi Contractele posturilor pentru funcţiile angajaţilor.
- Finalizarea actelor de angajare.

Iar procesul de angajare este doar începutul!

Gândiţi-vă numai! Toate acestea doar pentru a începe o relaţie!

Iar dumneavoastră începeţi să înţelegeţi că sistematizarea afacerii nu trebuie să fie o experienţă dezumanizantă, ci tocmai opusul.

Şi că pentru a-i convinge pe oameni să facă ce vreţi dumneavoastră, va trebui să creaţi mai întâi un mediu care să facă posibil acest lucru.

Înţelegeţi că angajarea, instruirea şi păstrarea oamenilor solicită o strategie construită pe înţelegerea unor oameni complet străini pentru majoritatea firmelor.

Şi că sistemul este cu adevărat soluţia.

Că fără o idee pe care să merite s-o urmezi nu poate exista nici o Strategie de personal.

Dar având această idee, puteţi spune în sfârşit, la fel cum a spus tânărul nostru manager: „Exact aici strălucim cu adevărat!"

Management, oameni, sisteme. Privind-o pe Sarah asimilând toate acestea, am văzut că ideea acestei viziuni integrate asupra afacerii a început să-i acapareze imaginaţia.

Dispăruseră rezistenţa, îndoiala, teama că ceea ce îi propuneam eu era în afara posibilităţilor ei, ceva de neatins pentru un simplu patiser cum ajunsese ea să creadă că este.

Începea să înţeleagă că era un adversar valoros, mai valoros decât îşi dăduse seama vreodată şi că jocul pe care i-l descriam era acelaşi joc pe care-l învăţase de la mătuşa ei cu mulţi ani în urmă, în bucătăria mamei ei, bucurându-se de o atenţie atât de iubitoare. Şi că nu exista absolut nici o diferenţă!

Îmi zâmbi ca şi cum mi-ar fi citit gândurile.

– Încep să văd legătura între toate aceste lucruri despre care am vorbit împreună, spuse ea. Toate încep să capete sens. Enigma începe să se lumineze. Pot să văd părţile componente fuzionând într-o imagine captivantă despre care acum ştiu că a existat undeva în tot timpul ăsta! Tot ce era de făcut pentru ca imaginea să prindă contur a fost ca cineva să mişte piesele la locul potrivit. Înainte de a-ţi mai pune nişte întrebări, aş vrea să-ţi descriu imaginea pe care încep s-o văd.

– Dă-i drumul, am zâmbit eu. De fapt, chiar aş fi dezamăgit dacă nu ai face-o.

– Totul se întoarce în timp către copilăria mea, desigur. Către spiritul despre care ţi-am vorbit mai devreme. La ceea ce am simţit pe când eram o fetiţă. Şi acum ştiu că nu sunt singură; că nu sunt singura care s-a simţit vreodată în acest fel. Probabil că au existat o mulţime de fetiţe şi băieţi care au trăit acelaşi fel de experienţă şi o mulţime de adulţi, bărbaţi şi femei care, ca şi mine, încă poartă amprenta experienţelor din prima lor copilărie. Aşa că, îmi văd trăirile mele – înţărcuirea calului cel nedomolit, sufocarea spiritului meu pe care profesorii şi părinţii m-au învăţat s-o fac atât de bine – ca pe un punct de plecare a filozofiei afacerii mele, filozofie de care afacerea are nevoie dacă vreau să ofer vreodată ceva cu adevărat valoros angajaţilor şi clienţilor mei.

„Aici nu va exista nici o sufocare a spiritului," va spune afacerea mea. Poate am să pun şi o inscripţie deasupra uşii ca să amintească oricui intră care este scopul nostru. Zâmbi răutăcios. Oh, chiar

mai bine: „Lasă-ţi spiritul liber!" Da, aşa-i mai bine. Chiar mă simt mai bine. Râse tare, cu bucurie.

Pe când continua, mi-a devenit atât de clar ce dar miraculos poate fi vorbirea.

Am văzut că Sarah nu-mi vorbea cu adevărat mie, ci sieşi, descoperind pe când vorbea miracolele care trăiau în ea, în experienţele ei, în relaţia cu mătuşa ei, în imaginaţia ei extraordinară. Descoperea adevăruri pe care n-a ştiut niciodată că le ştie. Descoperea toată bogăţia care aştepta acolo, în interiorul ei, ca să fie dezvăluită, explorată, tezaurizată pe măsură ce cuvintele se rostogoleau mai departe.

Ca şi cum cuvintele, o dată eliberate prin vorbire, ar fi devenit ceva diferit în combinaţie cu aerul. O viziune. Un mod de înţelegere. O expansiune.

Sarah continuă.

– Imaginea mea despre afacere se întoarce în timp la ceea ce mătuşa mea mă învăţa despre faptul că trebuie să-ţi pese. Dacă mătuşa mea ar trăi astăzi, ea ar spune: „Dacă tuturor le-ar păsa, plăcintele ar avea grijă singure de ele!"

Aşa că pot să văd afacerea mea ca pe o şcoală care te învaţă să-ţi pese, care-i va învăţa pe angajaţii mei toate acele mici lucruri pe care mătuşa mea s-a străduit atât de mult să mă înveţe: Ce înseamnă să fii atent. Ce înseamnă – pentru spiritul nostru – să fii prezent, să te implici cu toată fiinţa în ceea ce faci. Doamne! Credeam că nu am învăţat nimic! mi-a spus ea cu ochii măriţi de uimire faţă de ceea ce tocmai înţelesese. Dar am învăţat. Într-adevăr am învăţat. Iar acum îi voi lua locul mătuşii. Femeia aceea minunată. Bătrânica aceea dulce, blândă, dar hotărâtă. Îi voi lua locul. Voi deveni un maestru în bucătăria mea, exact cum era şi ea.

Iar regulile jocului – ce bucurie va fi să le creez. Reguli pentru îmbrăcăminte. Reguli pentru comportament. Reguli pentru ustensilele pe care le folosim şi cum să le folosim. Reguli pentru podea şi pereţi, pentru tejghea, cum trebuie să le curăţăm în fiecare seară şi în fiecare dimineaţă, cum să le dăm lustrul final încât să strălucească! Reguli despre tăvile de plăcintă şi pentru dulapurile unde depozităm lucrurile. Reguli pentru pahare, argintărie, veselă. Reguli pentru cuptoare, cum trebuie încălzite, cum se deschid şi

se închid, cum se curăţă. Reguli pentru deschiderea şi închiderea patiseriei. Reguli pentru bani şi pentru ţinerea contabilităţii, pentru echilibrarea cheltuielilor la sfârşitul fiecărei zile. Reguli pentru păr şi pentru unghii.

Ochii lui Sarah scânteiau în timp ce revărsa începutul viziunii ei, pe măsură ce această viziune începea să prindă formă. Nu avea nevoie încă să ştie anumite reguli; important era să prindă gustul jocului.

Cum spunea mătuşa ei: „Plăcintele vor avea grijă singure de ele."

Sarah era pe drumul cel bun.

– Vorbeşte-mi mai mult despre management, spuse Sarah. Te-am auzit spunând mai devreme că nu am nevoie de manageri profesionişti pentru a avea succes în afacerea mea; că de fapt, o să-mi meargă mai bine fără ei. Ce nu este bine în faptul că angajezi manageri profesionişti?

– Nimic nu-i bine, Sarah! Pentru că dacă nu ştii cum să conduci, cum o să-i alegi şi cum o să-i conduci? Nu poţi! Pentru că ei vor conduce după standardele pe care le-au învăţat în afacerea altcuiva. Nu după standardele tale. Îţi aminteşti de Managementul prin delegare şi nu prin abdicare? Nu poţi delega responsabilităţile tale, Sarah. A le delega înseamnă să abdici.

Tu, în calitate de acţionar şi patron, ca Preşedinte, Vicepreşedinte de Marketing, de Finanţe sau în orice altă poziţie, trebuie să-ţi asumi pe deplin responsabilitatea pentru ceea ce se întâmplă în afacere. Iar ca să faci asta, trebuie să conduci firma în direcţia în care vrei să meargă. Şi asta înseamnă că trebuie să stabileşti standardele.

Unul dintre cele mai importante seturi de standarde pe care trebuie să-l stabileşti este Sistemul de Management pe baza căruia trebuie să producă rezultate toţi managerii tăi şi cei care vor deveni manageri în firma ta.

Standardele se învârt în jurul Scopului tău fundamental şi a Obiectivului strategic al firmei tale. Ele sunt regulile jocului. Povestea pe care mi-ai spus-o despre mătuşa ta şi bucătăria ei extraordinară. Standardele definesc viziunea pe care o ai în inima şi în mintea ta pentru afacerea numită „Totul despre plăcinte" pe care vrei s-o pui pe picioare!

Nu ai nevoie de manageri profesionişti ca să administreze aceste standarde. Ai nevoie doar de oameni dornici să înveţe cum să conducă după ele. Oameni care sunt angajaţi tot atât de mult ca şi tine faţă de aceste standarde! Pe scurt, ai nevoie de oameni care să vrea să joace jocul tău, Sarah. Nu de oameni care cred că ei ştiu un joc mai bun. Prin urmare, trebuie să inventezi regulile jocului care devin baza Sistemului de Management.

Şi o dată ce ai creat aceste reguli, o dată ce ai creat jocul, ai nevoie să inventezi o cale de a-l administra.

Deoarece managerii tăi nu conduc pur şi simplu nişte oameni; managerii tăi administrează Sistemul prin care afacerea ta îşi realizează obiectivele.

Sistemul produce rezultatele, iar angajaţii administrează sistemul.

Există, de asemenea, o ierarhie a sistemelor în afacerea ta.

Ierarhia este compusă din patru componente distincte. Prima componentă este: Cum să facem acest lucru aici. A doua este: Cum recrutăm, angajăm şi instruim oamenii ca să muncească astfel încât să putem face acest lucru aici. A treia este: Cum să conducem aici. A patra este: Cum să schimbăm aici.

Şi când mă refer la „acest lucru" mă gândesc la scopul declarat al afacerii tale.

În cazul tău Sarah, scopul declarat al afacerii este Grija, atenţia faţă de oameni. Cum îţi exprimi această Grijă când răspunzi la telefon? Cum îţi exprimi această Grijă când scoţi o plăcintă din cuptor? Cum îţi exprimi această Grijă când iei banii de la clienţi? Şi aşa mai departe, cum îţi exprimi Grija în tot ce faci la patiseria ta „Totul despre plăcinte".

Iar răspunsul la toate aceste întrebări vine din „Cum să facem acest lucru aici!" Este suma a tot ce ai creat, a tuturor proceselor distincte pentru realizarea oricărei mici sarcini în patiseria ta. Fiecare detaliu este descris în *Manualul de Operaţiuni*. Fiecare detaliu este predat în şcoala ta. Fiecare detaliu este administrat, îmbunătăţit şi discutat cu oamenii tăi cât timp trăieşte afacerea! La toate acestea se referă „acest lucru". Este calea ta cea mai bună. Este credinţa ta. Este cauza pentru care oamenii cumpără de la tine, lucrează pentru tine, îţi împrumută bani, au încredere în tine.

Şi întocmai ca în hotelul pe care l-am vizitat, sistemul, şi nu numai oamenii, vor diferenţia afacerea ta faţă de oricare alta.

Imaginează-ţi că încerci să produci un asemenea rezultat solid fără un sistem!

Imaginează-ţi că fiecare manager din cele patru patiserii pe care le vei avea în viitor lucrează pe cont propriu.

Cum ar putea fi comunicarea consecventă într-o asemenea afacere în care fiecare formă de limbaj, fiecare idee de organizare, fiecare proces şi fiecare sistem sunt exprimate într-un mod individual şi subiectiv de către fiecare angajat în felul său, fără vreun standard sau vreun acord, fără nici o consecvenţă în formă – de fapt, fără nici o consecvenţă în judecată?

Este aceasta o imagine atrăgătoare? am întrebat eu.

– Mă simt epuizată numai când mă gândesc la asta, răspunse Sarah.

– Da, ştiu, şi este chiar mai rău decât îţi poţi imagina. Dar un Sistem de Management este totuşi ceva diferit. Iar dacă este combinat cu un Sistem de Marketing bine conceput...

17

STRATEGIA DE MARKETING

Ce s-a întâmplat aici este lipsa comunicării.

Anonim

Strategia de marketing începe şi se sfârşeşte, trăieşte şi moare o dată cu clientul.

Prin urmare, pentru dezvoltarea Strategiei dumneavoastră de marketing este absolut necesar să vă uitaţi visurile, viziunea, interesele, să uitaţi ceea ce vreţi dumneavoastră – *uitaţi totul în afară de client!*

Când ajungem la marketing, ce vreţi dumneavoastră nu mai este important.

Contează ceea ce vrea clientul dumneavoastră.

Iar ce vrea el este probabil semnificativ diferit de ce *credeţi* dumneavoastră că vrea.

Decizii iraţionale

Încercaţi să vizualizaţi clientul.

El stă în faţa dumneavoastră.

Nu-şi încruntă sprâncenele, nici nu zâmbeşte. Este perfect neutru. Şi totuşi este ceva ciudat în legătură cu el.

Din creştet i se înalţă spre tavan o antenă! Iar la capătul antenei se află un senzor care ţârâie ca un nebun.

Şi acest senzor preia toate informaţiile senzoriale din jur – culori, forme, sunete şi mirosuri din magazinul dumneavoastră, din biroul sau din restaurantul unde vă întâlniţi pentru prânz.

Senzorul clientului preia şi informaţii senzoriale despre persoana dumneavoastră: cum staţi în picioare sau cum staţi jos, culoarea părului, cum este coafat, expresia de pe faţa dumneavoastră – Este ea încordată? Îl priviţi direct în faţă sau îi evitaţi privirea? Cutele de la pantaloni, culoarea pantofilor. Sunt ei lustruiţi? Sunt uzaţi? Sunt legate şireturile?

Nimic nu scapă senzorului pe când absoarbe stimuli din mediu.

Nimic nu-i scapă clientului pe când absoarbe informaţiile pe care le foloseşte pentru a lua decizia dacă să cumpere sau nu.

Dar acesta este doar primul pas în procesul de cumpărare.

Este interesant ce face senzorul cu informaţiile culese.

Deoarece felul cum procesează senzorul informaţiile va determina decizia pe care clientul este pe cale să o ia.

Gândiţi-vă la acest senzor ca la Mintea Conştientă a clientului dumneavoastră.

Sarcina sa este să adune informaţiile necesare pentru a lua o decizie.

Cea mai mare parte din ceea ce face este totuşi de natură inconştientă; adică procedează automat, din obişnuinţă.

Prin urmare, chiar dacă Mintea Conştientă a clientului dumneavoastră absoarbe activ tot felul de forme şi impresii, o face într-un fel total inconştient în majoritatea cazurilor.

O poate face – literalmente – şi în somn.

De fapt, nu se poate opri niciodată!

Din fericire, Mintea Conştientă nu are nevoie să fie la curent cu această absorbţie de informaţii. Deoarece nu Mintea Conştientă a clientului este cea care ia decizii.

Mintea Subconştientă a clientului este cea care face acest lucru. Acolo au loc toate acţiunile.

Acolo, în Mintea Subconştientă a clientului are loc cel de-al doilea pas.

Ce este Mintea Subconştientă a clientului?

Este ca o mare subterană neagră şi vastă în care înoată o multitudine de creaturi fantastice, singure sau în bancuri, căutând în linişte hrană, fiecare dintre ele având gusturi şi necesităţi total diferite.

Acele creaturi sunt aşteptările clientului dumneavoastră.

Iar marea în care înoată este un loc cu adevărat străin pentru clientul dumneavoastră.

El n-are nici o idee despre cine înoată în marea aceea subterană. Cine pândeşte în spatele vreunei stânci din adânc. Cine stă liniştit şi tăcut ca o piatră aşteptând cu răbdare şi cu premeditare să treacă vreo bucăţică dulce prin apropiere.

Dar puteţi fi sigur că fiecare creatură din acea mare – adică fiecare aşteptare a lui – este un produs al vieţii clientului dumneavoastră!

Un produs al reacţiilor, percepţiilor, atitudinilor, asocierilor, credinţelor, opiniilor, interferenţelor şi concluziilor sale. O acumulare a tuturor experienţelor sale din momentul în care s-a născut (şi după câte ştim, chiar înainte de acest moment) până în momentul în care se află în faţa dumneavoastră.

Şi toate aceste aşteptări nu sunt nici mai mult, nici mai puţin decât mijlocul prin care întregul lor însumat – adică *personalitatea* clientului – se hrăneşte cu ce are nevoie.

Hrana de care are nevoie vine sub forma unor informaţii senzoriale primite de la Mintea Conştientă (cea „de suprafaţă").

Dacă hrana este compatibilă cu aşteptările, Mintea Subconştientă spune „Da".

Iar dacă hrana este incompatibilă cu aşteptările, Mintea Subconştientă spune „Nu".

Şi această decizie, pozitivă sau negativă, se ia în secunda când simţim gustul!

Aflăm că, în reclama televizată, o vânzare este reuşită sau pierdută în primele trei sau patru secunde!

În cazul unei reclame tipărite, testele au arătat că 75% dintre deciziile de cumpărare au fost luate numai pe baza titlului.

În cazul unei demonstraţii de vânzări, statisticile arată că vânzarea reuşeşte sau este pierdută în primele trei minute.

Şi tot ce se întâmplă după acel moment al adevărului, după ce este luată decizia de cumpărare, este că Mintea Subconştientă îşi trimite răspunsul la suprafaţă, către Mintea Conştientă care se întoarce spre mediul înconjurător pentru a asambla suportul raţional de care are nevoie ca să sprijine angajamentul emoţional deja făcut.

Şi aşa se iau deciziile de cumpărare.

Iraţional!

Dacă cineva ar fi interesat să cerceteze, s-ar putea dovedi probabil că nimeni n-a luat vreodată o decizie raţională pentru a cumpăra ceva!

Deci când clientul dumneavoastră spune: „Vreau să mă mai gândesc," nu-l credeţi.

Nu se va gândi. Nici nu ştie cum s-o facă.

A avut loc deja toată „gândirea" pe care el o va face vreodată – fie că vrea, fie că nu.

Ceea ce spune cu adevărat clientul este una din două: el este incapabil emoţional să vă spună „nu" din teamă faţă de reacţia pe care aţi putea s-o aveţi dacă spune adevărul; sau nu i-aţi oferit „hrana" după care tânjeşte Mintea lui Subconştientă.

În ambele cazuri, foarte puţină gândire este implicată în tranzacţie sau chiar deloc.

În ciuda a ceea ce ne-ar plăcea să credem, decizia este luată inconştient şi instantaneu.

De fapt, decizia a fost luată cu mult înainte de a vă fi întâlnit vreodată.

Dar clientul dumneavoastră nu ştie acest lucru.

Cei doi piloni ai unei Strategii de marketing de succes

Se pune întrebarea: Dacă clientul meu nu ştie ce vrea, cum pot să ştiu eu?

Răspunsul este: Nu puteţi şti!

Doar dacă ştiţi mai multe despre client decât ştie el însuşi.

Doar dacă ştiţi demografie şi psihografie.

Demografia şi psihografia sunt cei doi piloni esenţiali care sprijină un program de marketing de succes.

Dacă ştiţi *cine* este clientul dumneavoastră – demografie – puteţi stabili apoi *de ce* cumpără – psihografie.

Şi procedând astfel, puteţi începe apoi să construiţi un Prototip care să satisfacă necesităţile subconştiente ale clientului într-o manieră ştiinţifică şi nu la întâmplare.

Demografia este ştiinţa realităţii pieţei. Ea vă spune cine cumpără.

Psihografia este ştiinţa realităţii *percepute* a pieţei. Ea vă spune de ce unele tipuri demografice cumpără dintr-un anumit motiv, în timp ce alte tipuri demografice cumpără din alt motiv.

Permiteţi-mi să vă dau un exemplu despre modul cum ar trebui folosite aceste ştiinţe în Strategia dumneavoastră de marketing.

Observaţi nuanţa albastră de pe coperta acestei cărţi (n.r. – este vorba despre originalul cărţii). Eu o numesc „albastru IBM". De ce? Pentru că este culoarea firmei IBM. Îmi imaginez că de aceea este cunoscută firma IBM pe piaţă sub numele de „Marele Albastru".

De ce tocmai această nuanţă de albastru şi nu alta? Şi în fond, de ce culoarea albastră?

Deoarece culoarea albastră este deosebit de atractivă şi este preferată de Modelul Demografic Central al firmei IBM.

Clienţii văd acea nuanţă de albastru şi este dragoste la prima vedere!

Aţi auzit vreodată expresia: „Un albastru cu adevărat albastru"? Este tocmai această culoare: culoarea Modelului Central Demografic al IBM pe care consumatorii ştiu că se pot baza.

Ce credeţi că s-ar fi întâmplat dacă IBM ar fi ales portocaliu în loc de albastru?

Ei bine, deoarece culoarea portocaliu este la capătul opus al spectrului preferinţelor consumatorilor firmei IBM, povestea ei de succes poate că n-ar fi fost atât de spectaculoasă. Este greu să-ţi imaginezi „Marele Portocaliu" în loc de „Marele Albastru". Cred că, de fapt, clienţii firmei IBM nu s-ar fi simţit fericiţi dacă ar fi cumpărat un computer portocaliu!

Ştiu că asta sună ridicol, dar puteţi încerca dacă vreţi.

Vă amintiţi testul pe care vi l-am sugerat mai înainte în această carte, cel cu costumul bleumarin?

Aş vrea să vizualizaţi pe cineva care poartă un asemenea costum.

Puteţi să-l vedeţi cu ochii minţii?

Un costum bleumarin închis, cu cusături pe spate, poate cu nişte dungi fine. Pantaloni cu dunga bine călcată. O cămaşă albă apretată. O cravată în dungi roşu cu albastru. Pantofi negri foarte lustruiţi cu vârf ascuţit.

Ce părere aveţi de imaginea aceasta?

Arată a imagine de om de afaceri?

Arată ca o persoană în care poţi avea încredere?

Creează aparenţa că reprezintă ceva solid, de nădejde?

Sigur că da.

Cercetările arată că un costum bleumarin este probabil cel mai potrivit costum care poate fi folosit de o persoană în afaceri. Are impact imediat.

Acum, imaginaţi-vă exact aceeaşi persoană de mai înainte, dar care nu poartă un costum bleumarin.

Acuma poartă un costum portocaliu.

Exact, un costum portocaliu scump! La el poartă o cămaşă albă din mătase şi o cravată de mătase italiană în dungi, verde cu alb.

Mai are la curea o cataramă din argint având deasupra iniţialele lui în jad verde.

Şi poartă un ac cu un diamant de două carate care străluceşte deasupra primului buton al vestei.

Iar de sub pantalonii săi portocalii bine călcaţi iese la iveală cu mândrie o nemaipomenită pereche de cizme de cowboy albe din piele de şarpe!

Puteţi să vă închipuiţi aşa ceva?

Vedeţi imaginea?

Ei bine, scoateţi-o rapid din minte pentru că nu se încadrează în stilul de afaceri!

Important de ştiut este faptul că diferenţa dintre cei doi bărbaţi nu este reală, ci numai în mintea dumneavoastră.

În Mintea dumneavoastră Subconştientă.

Mai mult decât atât, diferenţa este percepută instantaneu, fără nici un moment de gândire.

Faptul că nu poţi să faci afaceri serioase cu bărbatul îmbrăcat în portocaliu, dar ai putea să faci afaceri cu el dacă ar fi îmbrăcat în bleumarin arată că realitatea nu există practic. Cel puţin aşa cum o înţelegem noi.

Realitatea există numai în percepţiile noastre, în atitudinile, credinţele, concluziile noastre – sau oricum vreţi să numiţi acele stări ale minţii de unde izvorăsc toate aşteptările noastre – şi de nicăieri altundeva.

Aşa că, celebrul dicton care spune „Găseşte o necesitate şi satisface-o" nu este corect.

Ar trebui să sune: „Găseşte o necesitate percepută şi satisface-o."

Deoarece, dacă clientul nu percepe că are nevoie de ceva, nu va simţi acea nevoie chiar dacă ea există în realitate.

Aţi înţeles?

Aceste percepţii stau la baza procesului de luare a deciziilor de către client.

Iar în cazul în care cunoaşteţi apartenenţa lui demografică, puteţi înţelege care sunt acele percepţii şi apoi să vă formaţi o impresie cu privire la ce trebuie să faceţi pentru a satisface percepţiile şi aşteptările care le-au produs.

Puteţi cunoaşte realitatea psihografică a clientului dumneavoastră.

Fiecare model demografic are un anumit set de percepţii care pot fi identificate în avans.

Femeile de o anumită vârstă, cu o anumită educaţie, cu o anumită dimensiune a familiei, care trăiesc într-o anumită zonă geografică, fac cumpărături din motive psihografice foarte specifice.

Acele motive păstrate în subconştient vor fi diferite de cele ale altui grup de femei de vârstă diferită, cu statut marital diferit, cu o educaţie diferită şi care trăiesc în altă regiune a ţării.

Iar aceste diferenţe predetermină ce cumpără fiecare grup.

Începeţi să simţiţi complexitatea acestei probleme numită marketing? Sper că da.

Pentru că, până când nu veţi înţelege marketingul şi nu veţi începe să-l luaţi în serios, până când nu-i veţi acorda toată atenţia pe care o merită, Prototipul dumneavoastră va continua să fie singurul lucru ce poate spera să fie în aceste circumstanţe – o aiureală!

În cadrul Corporaţiei GERBER pentru Dezvoltarea Afacerilor, noi am creat instrumente pentru clienţii noştri, patroni de mici afaceri, în scopul de a începe sarcina, adeseori dificilă, de a face determinări demografice şi psihografice şi de a poziţiona Prototipul afacerii în mintea consumatorului. Impactul a fost uimitor.

Micile afaceri care acţionau până atunci în felul lor specific, au început să opereze inteligent.

Clienţii au venit la ele cu însufleţire, adesea pentru prima dată.

Cercetarea, solicitarea activă a unor informaţii precise şi experimentul controlat au înlocuit ghicitul, speranţa oarbă şi munca febrilă care le preceda.

Inovarea, Cuantificarea şi Standardizarea au devenit forţele motoare ale eforturilor lor.

Important este că orice mică afacere poate face aceste lucruri. Şi fiecare mică afacere trebuie să le facă!

Dacă firme mature ca IBM, McDonald's, Federal Express şi Disney iau asemenea aspecte în serios, atunci cum puteţi dumneavoastră să nu faceţi acelaşi lucru?

Firma dumneavoastră este mult mai fragilă decât o firmă mare.

Deci contează mai mult decât pentru o firmă mare să luaţi marketingul mai în serios.

Iar timpul fuge.

Am intrat în „era neiertătoare".

O eră în care nenumărate mici afaceri, fie vor accepta provocările unei societăţi înecate în informaţii, fie vor fi distruse de aceasta.

O eră în care clientul dumneavoastră este năpădit de atât de multe produse şi promisiuni încât se afundă în confuzie şi nehotărâre.

Provocarea erei noastre constă în a învăţa limbajul clientului nostru, iar apoi a-i vorbi în acest limbaj clar şi răspicat, astfel încât vocea să-ţi fie auzită în ciuda hărmălaiei.

Deoarece, dacă clientul nu vă aude, va trece pe lângă dumneavoastră.

Fără îndoială vă simţiţi frustraţi citind aceste lucruri. Probabil că vă întrebaţi: Cum să fac? Cum să determin demografia şi psihografia clientului meu? Cum să aflu ce culori să folosesc? Ce forme? Ce cuvinte?

Dar dacă vă puneţi aceste întrebări, sunteţi deja pe drumul cel bun!

Deoarece scopul acestei cărţi nu este de a răspunde la aceste întrebări, ci de a le stârni!

Nu trebuie pusă întrebarea „cum să faci", ci „ce este necesar de făcut".

Dacă nu înţelegeţi ce este de făcut, dacă nu înţelegeţi importanţa esenţială a marketingului pentru Prototipul dumneavoastră, dacă nu înţelegeţi că, în general, clienţii sunt mult mai puţin raţionali în convingerile şi aşteptările lor decât v-aţi fi imaginat vreodată, dacă nu înţelegeţi că Prototipul este produsul dumneavoastră,

atunci toată teoria din lume nu va avea nici un efect pentru dumneavoastră.

Dar n-am terminat încă.

Mai avem de făcut un pas în Programul de dezvoltarea a afacerilor.

Strategia sistemelor este liantul care coagulează toate componentele Prototipului.

– Ştiu că nu vrei să-mi vorbeşti despre „cum să faci", spuse Sarah, aruncându-mi o ocheadă ironică, dar dacă vrei să pleci viu de la masa asta, va trebui să-mi spui mai mult decât atât!

Cum determin modelul demografic şi psihografic al celui mai important tip de client? mă imploră ea să-i spun.

– Ei bine, am început eu, să pornim de unde te afli acum. Ce ştim despre afacerea ta este că deja atrage nişte clienţi. Că imaginea pe care o ai în minte despre afacerea ta nu este atât de străină de cea existentă. Că, deşi nu aveai formulate clar ideile de la începutul afacerii tale, Întreprinzătorul din tine a existat tot timpul. Că Grija pe care vrei s-o exprimi în viitoarea afacere „Totul despre plăcinte" a fost prezentă mereu. Ea este exprimată astăzi prin delicioasele tale plăcinte, prin frumuseţea patiseriei şi, aş putea să adaug, prin fiinţa ta încântătoare, deşi obosită.

Sarah pufni discret drept răspuns, iar eu am continuat.

– Deci cred că pot să presupun cu destulă siguranţă că oamenii care te vizitează în prezent îşi exprimă inconştient preferinţa pentru Grija despre care mi-ai vorbit mie cu atâta elocvenţă. Ei cumpără această Grijă chiar şi acum!

Prima întrebare pe care trebuie să ţi-o pui este: Cine sunt ei? Cine sunt, de fapt, clienţii mei? Care este profilul lor demografic?

Cum răspunzi la întrebarea aceasta? Întrebându-i pe ei!

Cere fiecărui client să completeze un chestionar în schimbul unei plăcinte gratuite! Plăcinta este preţul pe care-l plăteşti pentru acele informaţii.

Răspunsul pe care-l primeşti se va dovedi a fi o mină de aur!

Dar cu acest chestionar poţi să obţii şi informaţiile psihografice de care ai nevoie, precum şi cele geografice. Cum faci asta? Afli ce culori preferă, ce forme, ce cuvinte. Afli ce mărci de parfumuri cumpără, ce mărci de automobile, haine, bijuterii, alimente.

Potriveşti acele mărci cu reclamele care le promovează şi, interesându-te de mesajele pe care alte firme le trimit clienţilor tăi pentru a reuşi să vândă cu succes, vei descoperi ce mesaje ai putea tu să trimiţi acelor clienţi care au acelaşi profil demografic şi psihografic ca Modelul tău Central, astfel încât să-i determini să te viziteze.

Cum îi găseşti pe aceşti oameni pe care nu i-ai întâlnit niciodată? Cumperi o listă a celor care se potrivesc Modelului tău Demografic şi Psihografic din zona pe care acum ai identificat-o ca fiind Zona ta comercială!

Ce este Zona ta comercială? Este perimetrul geografic unde trăieşte cea mai mare parte dintre clienţii existenţi. Iei adresele lor din chestionar, le identifici pe o hartă, încercuieşti zona şi ăsta este primul permis spre Zona ta comercială. Apoi cumperi o listă a oamenilor potriviţi din punct de vedere demografic care trăiesc în zona aceea.

Ţi-am vorbit destul despre „cum să faci" până acum? am întrebat-o pe Sarah cu o nerăbdare ironică. Toate astea or să te ţină ocupată pentru o vreme? Dacă da, atunci aş vrea să mă întorc puţin la „ce este de făcut". Este mult mai mult de discutat decât crezi la prima vedere.

Problema marketingului nu este chiar atât de complicată pe cât am făcut-o poate să pară, am continuat eu. Dar este important s-o iei în serios. Pentru că, de cele mai multe ori, este considerată de patronii micilor afaceri ca „ceva de bun simţ". Şi am văzut că în majoritatea cazurilor, definiţia „bunului simţ" se reduce la „părerea mea". Că majoritatea patronilor de mici afaceri care suferă de ceea ce eu am numit „dezinformare voită", decid pur şi simplu, ce vor să facă fără nici o informaţie la bază, fără nici un interes ca să afle ce este adevărat şi apoi să facă acel lucru. Iată: hârtie şi plicuri cu un antet conceput la o imprimerie rapidă şi cu un logo aruncat la întâmplare; culori alese de neveste; firme concepute de meşteşugarul de firme din vecinătate care ştie să picteze firme, dar nu să identifice culorile şi formele corecte din punct de vedere psihografic.

Pe scurt, Sarah, deşi nu trebuie să te afunzi în cercetări ştiinţifice profunde, trebuie să acorzi atenţie artei marketingului. Trebuie

să fii interesată de marketing. De fapt, trebuie să fii interesată de tot ce are nevoie afacerea ta. Trebuie să devii studentă în arta şi ştiinţa afacerilor. Şi aceasta ţine de partea cu „ce să faci" în afacere. Realizezi câţi bani cheltuiesc pe marketing firmele McDonald's, Federal Express, Disney sau Walmart ca să facă exact ce trebuie? Înţelegi cât timp şi atenţie acordă firme ca Pepsico şi American Express pentru a-şi promova corect mărcile? Şi cât de uşor este să greşească? Şi cât îi costă dacă greşesc?

Într-o mică afacere, nu-ţi poţi permite, pur şi simplu, să cheltuieşti banii pe care-i cheltuiesc firmele mari. Dar îţi pot permite să acorzi timp şi atenţie pentru aceleaşi întrebări pe care şi le pun şi ele.

Şi de aceea, mă întorc mereu la adevărata muncă pe care trebuie s-o facă patronul unei mici afaceri – munca strategică şi nu cea tactică. Deoarece dacă faci tot timpul muncă tactică, dacă munceşti tot timpul, cheltuindu-ţi toată energia în acest fel, nu-ţi va rămâne timp şi energie pentru a-ţi pune toate aceste întrebări absolut decisive pe care este nevoie să ţi le pui, fără să mai vorbim de căutarea răspunsurilor. Pur şi simplu, nu vei avea timp şi energie să te ocupi de asta.

Patronul afacerii trebuie să înceapă prin a-şi pune întrebări de marketing.

Preşedintele firmei trebuie să continue să-şi pună întrebări de marketing.

Vicepreşedintele de Marketing este persoana total responsabilă pentru a-şi pune întrebările de marketing.

De fapt, nu există o funcţie sau o poziţie dintr-o firmă care să nu trebuiască să-şi pună întrebări de marketing, dacă prin marketing înţelegem „Cum trebuie să fie văzută afacerea noastră de către client pentru ca el să ne aleagă pe noi în locul oricărei alte afaceri?"

Şi aşa, văzut din perspectiva potrivită, întregul proces al afacerii prin care firma îşi realizează produsul este un proces de marketing.

El începe cu promisiunea de a atrage clienţii la uşa ta. Continuă cu vânzarea pe care o faci când ei vin la tine. Şi sfârşeşte cu livrarea promisiunii înainte ca ei să iasă pe uşă.

În unele firme acest proces este numit Generare esenţială, sau Conversie esenţială sau Satisfacerea clientului.

În afacerea ta, Sarah, procesul se numeşte Marketing, Vânzări şi Operaţiuni. Dar oricum l-ai numi, este procesul cheie care are loc în fiecare afacere. Şi depinde de cât de integrat este acest proces, de cât de complet este conectată fiecare componentă la restul procesului pentru a avea succes în a-i determina pe clienţi să se întoarcă.

Iar a-i face pe clienţi să se întoarcă este Obiectivul fundamental al oricărei afaceri.

Pentru că ceea ce ştie McDonald's sau Federal Express sau Disney – în fapt, ce ştie orice firmă de excepţie – este că un client păstrat este mult mai ieftin faţă de câştigarea unui nou client.

Şi de aceea, procesul afacerii cunoscut sub numele de Generare esenţială, sau Conversie esenţială sau Satisfacerea clientului este atât de hotărâtor pentru creşterea afacerii. Iar marketingul cu asta se ocupă. Cu întregul proces. Nu doar cu o parte din el, ci cu întregul proces. Iar procesul nu se opreşte niciodată!

Şi astfel, în timp ce Vicepreşedintele de Marketing, Vicepreşedintele de Exploatare şi cel pentru Finanţe au propriile lor responsabilităţi, toţi au un scop comun: să facă clientului promisiunea pe care vrea s-o audă şi să satisfacă această promisiune mai bine decât oricine altcineva de pe piaţă!

Iar locul unde se întâlnesc toţi este la Preşedinte. El este conducătorul întregului proces. El asamblează componentele procesului afacerii. Preşedintele firmei menţine integritatea întregului acţionând ca un arbitru faţă de Obiectivul strategic de a cărui îndeplinire este responsabil, faţă de regulile de a căror aplicare răspunde, faţă de jocul pe care afacerea a ales să-l joace.

Şi în acel loc, în punctul central, se întâlnesc Ierarhia şi Procesul. Acolo, în acel punct central, se coagulează afacerea dumneavoastră. Acolo, în acel punct, Sistemul de Management şi Procesul de dezvoltare a afacerii îşi joacă rolurile cu atâta însufleţire. Tocmai în acel punct, pe care eu l-am numit într-o carte anterioară Centrul Puterii, afacerea devine vie.

Acolo se întâlnesc natura statică şi dinamică a oricărei afaceri de succes. La aceasta se referă expresia „cum să facem acest lucru". De fiecare dată, iarăşi şi mereu, cum să facem acest lucru. Adică, o îmbunătăţire continuă. O atmosferă electrizantă, plină de exaltare şi de viaţă. Ca să facem ce?

Să livrăm promisiunea pe care nimeni altcineva din domeniu n-a îndrăznit s-o facă!

Acesta este marketingul, Sarah. Aşa trebuie să fie afacerea ta. Plină de viaţă, în dezvoltare, angajată să-şi ţină promisiunea pe care nici un concurent n-ar îndrăzni s-o facă. Asta este necesar de făcut. Eşti pregătită s-o faci?

– Numai uită-te la mine, spuse Sarah.

– Atunci, hai să abordăm ultima parte şi să le asamblăm pe toate împreună, am spus eu. Să vorbim puţin despre Sisteme şi rolul absolut esenţial pe care acestea îl joacă.

18

STRATEGIA SISTEMELOR

> Astfel, lumea apare ca o ţesătură complicată de evenimente în care alternează interconexiunile de diferite feluri sau se suprapun sau se combină şi determină astfel structura întregului.
>
> *Werner Heisenberg*
> *Physics and Philosophy*

De-a lungul acestei cărţi am vorbit despre sisteme fără să le definesc cu adevărat. Permiteţi-mi să fac acest lucru acum.

Un sistem este un set de obiecte, acţiuni, idei şi informaţii care interacţionează între ele şi în acest mod determină modificarea altor sisteme.

Pe scurt, peste tot sunt sisteme. Universul, lumea, Golful San Francisco, biroul în care stau, procesorul pe care-l folosesc, ceaşca de cafea pe care o beau, relaţiile pe care le am – toate sunt sisteme.

Putem înţelege unele sisteme, iar pe altele nu.

Să cercetăm câteva dintre cele pe care le înţelegem.

Sistemele dintr-o afacere.

Trei feluri de sisteme

Există trei feluri de sisteme în afacerea dumneavoastră: sisteme materiale, sisteme de acţiune, sisteme informaţionale.

Sistemele materiale sunt alcătuite din diferite obiecte fără viaţă. De pildă, calculatorul este un sistem material, la fel culorile din recepţia unui hotel.

Sistemele de acţiune sunt dinamice şi cuprind idei. Aşa este un program de calculator sau scenariul piesei Hamlet.

Sistemele informaţionale sunt cele care ne furnizează informaţii despre interacţiunile celorlalte două sisteme de mai sus. Controlul inventarului, previziuni privind fluxul de lichidităţi, rapoarte de vânzări, toate sunt sisteme informaţionale.

Inovarea, Cuantificarea, Standardizarea şi *integrarea* celor trei feluri de sisteme în afacerea dumneavoastră reprezintă tocmai Programul de dezvoltare a afacerii.

Iată câteva exemple pentru fiecare şi cum trebuie integrate pentru a produce rezultatele dorite.

Sisteme materiale

La GERBER, obişnuiam să folosim „mese albe" pentru seminarii, întâlniri internaţionale şi conferinţe cu clienţii şi cu potenţialii clienţi. Deoarece majoritatea activităţilor noastre cu clienţii se desfăşoară prin telefon, fax sau email – mai degrabă decât la sediul nostru, aşa cum se întâmpla când am publicat pentru prima dată *Mitul Întreprinzătorului* în 1986 – mai ţinem puţine întâlniri la sediu în prezent.

După cum probabil aţi ghicit deja, clădirile noastre erau administrate (şi încă sunt) după standarde stricte de culoare şi curăţenie.

Standardele de culoare din acel timp ne indicau să folosim mese albe în loc de mese negre şi markere albastre în loc de cretă albă. Din nefericire, acele standarde ne dictau să avem şi pereţi albi.

N-a durat mult până să se declanşeze un conflict între standardele de culoare şi cele de curăţenie.

La sfârşitul unui seminar, al unei întâlniri sau al unei conferinţe, persoana responsabilă de acel eveniment trebuia să lase încăperea

în bună ordine, cum o găsise. Asta includea curăţarea tablei care nu era tocmai munca favorită a angajaţilor noştri.

Nu că n-ar fi făcut-o, dar în graba lor de a scăpa de această corvoadă astfel încât să se poată apuca de munca lor preferată, buretele zbura adeseori necontrolat peste marginea tablei.

N-a durat mult până când pereţii noştri, odată strălucitor de albi, să înceapă să expună nişte dungi urâte şi pete de cerneală de culoare albastru IBM!

Chestia asta ne înnebunea!

Am pornit o întreagă campanie.

Am pus note pe pereţi:

Către: Întregul personal
Subiect: Cerneală albastră pe pereţi

Am creat noi procedee de curăţare a tablei. Am format echipe pentru curăţenie. Am creat echipe de inspectare a pereţilor. Am făcut inspecţii inopinate de verificare a tablelor. Am pus indicatoare deasupra fiecărei table pe care scria: FII ATENT!

Dar orice am făcut şi oricât de mult am încercat, orice le-am spus angajaţilor noştri, nişte oameni meticuloşi în mod normal, cerneala albastră tot ajungea pe pereţi. Singura noastră scăpare părea fie să zugrăvim în alb pereţii, iarăşi şi iarăşi, fie să ne întoarcem la tabla neagră şi creta albă.

Nici una dintre alternative nu era acceptabilă.

Şi aşa s-a născut Sistemul nostru pentru prevenirea petelor.

Aveam un standard care insista pe o curăţenie impecabilă a pereţilor şi un alt standard care făcea în mod clar ca primul să fie imposibil de îndeplinit (table albe, pereţi albi, cerneală albastră). Pe scurt, aveam un conflict între ce voiam şi ce aveam.

Acestea sunt cele două componente necesare pentru un conflict.

Acestea sunt condiţiile esenţiale pentru inovare.

Condiţiile care dau naştere unui nou sistem.

Dar mai era nevoie de o a treia componentă pentru a transforma conflictul pe care-l trăiam într-o acţiune de remediere: *voinţa*.

Eram hotărâţi să rezolvăm problema şi nu ne potoleam până nu găseam rezolvarea.

Voinţa aplicată unui conflict creează energie.

Conflictul unde nu există voinţă creează frustrare. Un motor care se învârte, dar fără nici un folos.

Conflictul în care există voinţă creează hotărâre, o acţiune de a ieşi din dilemă.

Şi iată-l: Sistemul GERBER de prevenire a petelor!

Era atât de evident, atât de simplu.

Am instalat o ramă de plastic transparent în jurul fiecărei table. Având o lăţime de zece centimetri peste marginea fiecărei table, rama de material plastic oprea practic din faşă dezastrul făcut de cerneala albastră.

Dintr-o singură lovitură pereţii rămâneau curaţi.

Angajaţii noştri erau încântaţi, iar clienţii noştri uimiţi.

Permanentele activităţi de zugrăvire a pereţilor, de scriere a notelor, de creare a indicatoarelor, de copleşire cu inspecţii, de aplicare a unor proceduri dezonorante care invadaseră organizaţia noastră mai mult de trei săptămâni erau istorie.

Şi totul din cauza unei rame de plastic late de zece centimetri!

Un sistem material pentru a produce un rezultat uman şi complet integrat.

O soluţie sistem pentru o problemă tipică umană. Fără să fie nevoie ca cineva să mai supravegheze, eliberându-mă pe mine de pildă, ca să pot scrie această carte sau să fac orice altceva doresc.

În fond, acesta este rolul unui sistem: să te elibereze ca să poţi face lucrurile pe care vrei să le faci.

Sisteme de acţiune

Produsele trebuie vândute.

Şi ele se vând, de obicei, cu ajutorul oamenilor.

Toţi cei care lucrează în afaceri au auzit vechea zicală: 80% dintre vânzările noastre sunt realizate de 20% dintre oamenii noştri.

Din nefericire, puţini par să ştie ce fac acei 20% şi nu fac ceilalţi 80%.

Ei bine, permiteţi-mi să vă spun eu.

Cei 20% folosesc un sistem, iar ceilalţi 80% nu folosesc nici un sistem.

Un sistem de vânzări este un sistem de acţiune.

Şi am văzut asemenea sisteme producând creşteri aproape imediate ale vânzărilor cu 100% până la 500%!

Ce este un sistem de vânzări? Este o interacţiune complet standardizată între dumneavoastră şi clientul dumneavoastră care urmează şase paşi esenţiali:

1. identificarea unor repere specifice – sau momente de luare a deciziilor de către consumator – în procesul vânzării;
2. scrierea exactă a cuvintelor care te vor duce la succes într-o vânzare (da, scrierea acestor cuvinte pe hârtie ca şi scenariul unei piese!);
3. crearea diverselor materiale ce vor fi folosite împreună cu fiecare scenariu;
4. memorarea scenariului pentru fiecare reper;
5. respectarea fiecărui scenariu de către angajaţii de vânzări de fiecare dată absolut identic;
6. permiteţi oamenilor dumneavoastră să comunice mai eficient prin articularea, observarea, ascultarea, recunoaşterea, înţelegerea şi angajarea faţă de absolut fiecare potenţial client cât de mult este necesar.

La GERBER, numim acest sistem Sistemul Centralizat de Vânzări.

O agenţie pentru dezvoltarea forţei de muncă, pentru care am lucrat, a cerut unor oameni fără nici o experienţă să opereze pe baza acestui sistem şi veniturile au crescut cu 300% într-un an.

O agenţie de reclamă a cerut unor oameni fără nici o experienţă în vânzări sau în reclamă să opereze pe baza acestui sistem şi veniturile au crescut cu 500% în doi ani.

O staţiune balneo-climaterică a cerut unor oameni fără nici o experienţă să opereze pe baza acestui sistem şi veniturile au crescut cu 40% în două luni.

Dacă-l veţi pune la lucru în firma dumneavoastră va face acelaşi lucru şi pentru dumneavoastră indiferent în ce domeniu activează firma.

Sistemul Centralizat de Vânzări este alcătuit din două componente: Structura şi Substanţa. Structura se referă la *ce faceţi*. Substanţa este *cum faceţi*.

Structura Sistemului este formată din toate elementele prestabilite ale Procesului şi include cu exactitate ce spuneţi, ce materiale folosiţi când spuneţi un anumit lucru şi ce purtaţi.

Substanţa Sistemului se referă la ce aduceţi dumneavoastră, ca specialist în vânzări, în Proces şi include modul cum vorbiţi, cum folosiţi materialele când vorbiţi şi cum arătaţi când vorbiţi.

Structura şi Substanţa fuzionează în procesul de vânzare pentru a produce un rezultat mult mai bun decât ar obţine un anume vânzător doar pe baza aptitudinilor sale.

Să cercetăm mai atent cea mai importantă componentă a Sistemului Centralizat de Vânzări – *ce spuneţi.*

PROCESUL CENTRALIZAT DE VÂNZĂRI

Acest proces constă într-o serie de scenarii care descriu întreaga interacţiune între vânzător şi client.

Aceste scenarii sunt:

1. Prezentarea pentru stabilirea întâlnirii
2. Prezentarea analizei necesităţilor
3. Prezentarea soluţiilor

PREZENTAREA PENTRU STABILIREA ÎNTÂLNIRII

Mulţi vânzători greşesc încă de la începutul procesului de vânzare pentru că nu înţeleg scopul Prezentării pentru stabilirea întâlnirii.

Mulţi cred că scopul acestei prezentări este de a evalua clientul şi de a aprecia dacă este sau nu un potenţial cumpărător. Nu acesta este scopul.

Scopul Prezentării pentru stabilirea întâlnirii este unul singur: *acela de a stabili o întâlnire.*

Prezentarea pentru stabilirea întâlnirii împinge potenţialul cumpărător din starea în care se află către următorul reper din proces: Prezentarea analizei necesităţilor.

Este vorba de anumite cuvinte pe care le spune vânzătorul direct sau prin telefon potenţialului cumpărător pentru a-i angaja subconştientul vorbind mai degrabă despre produsul care trebuie vândut în loc de marfă.

De exemplu:

„– Bună ziua, domnule Jackson. Sunt Johnny Jones de la firma Walter Mitty. Aţi aflat de noile metode absolut remarcabile care se aplică în prezent pentru controlul banilor?

– Ce metode noi?

– Ei bine, exact de asta am sunat. Îmi puteţi acorda un minut din timpul dumneavoastră?"

Produsul? Controlul financiar. Controlul este cheia. Prezentarea îi spune domnului Jackson că se întâmplă în lume „lucruri noi absolut remarcabile" despre care el nu ştie (nu deţine controlul), dar cu care se poate familiariza acum (ca să câştige controlul) petrecând doar câteva minute cu Johnny Jones.

Şi îi spune toate acestea instantaneu! Angajarea emoţională a d-lui Jackson este deja realizată. Tot ce este necesar acum este să găsească sprijinul raţional de care are nevoie. Asta este treaba lui Johnny Jones. Pentru asta a fost stabilită întâlnirea.

Simplu şi eficient. Prezentarea stabileşte întâlniri.

Pentru ce?

Pentru a face Prezentarea analizei necesităţilor.

PREZENTAREA ANALIZEI NECESITĂŢILOR Primul lucru pe care-l faceţi în Prezentarea analizei necesităţilor este să repetaţi ce aţi spus în Prezentarea pentru stabilirea întâlnirii pentru a întări angajarea emoţională:

„Vă amintiţi d-le Jackson, când am vorbit prima dată, am menţionat ceva despre nişte metode noi absolut remarcabile care sunt aplicate în lume pentru controlul banilor."

Al doilea lucru pe care-l faceţi este să-i spuneţi potenţialului cumpărător cum aţi vrea să procedaţi ca să vă îndepliniţi promisiunea faţă de el:

„Ei bine, aş vrea să vă vorbesc despre aceste metode. Aş vrea să vă prezint nişte căi incredibil de eficiente pe care le-a dezvoltat firma mea, Walter Mitty, pentru a vă ajuta să deţineţi controlul asupra banilor aici, în afacerea dumneavoastră. Sunteţi de acord?"

Al treilea lucru pe care-l faceţi este să câştigaţi credibilitate în mintea clientului comunicându-i două lucruri. Mai întâi, experienţa firmei dumneavoastră în asemenea probleme: „Noi suntem specializaţi în metode de control al banilor" (noi, cei de la GERBER, numim acest lucru o declaraţie de poziţionare). În al doilea rând, dorinţa dumneavoastră personală de a face tot ce este necesar pentru a folosi această experienţă în folosul lui:

„Permiteţi-mi să vă spun de ce am creat firma noastră. Am constatat că oameni ca dumneavoastră se simt permanent înşelaţi, pentru că nu reuşesc să scoată maximum de rezultate din banii lor; înşelaţi pentru că plătesc dobânzi mai mari decât ar trebui; pentru că lucrează cu experţi financiari care nu par să ştie ce fac; pentru că lucrează cu bănci care nu par să aibă la inimă cu adevărat interesul clientului." Şi aşa mai departe.

„V-aţi simţit vreodată înşelat din aceste motive, d-le Jackson? Bineînţeles că da. De aceea a creat firma Walter Mitty «Sistemul de control al banilor» care vă permite să obţineţi cel mai bun tratament preferenţial din arena finanţelor, plătind cât mai puţin pentru aceasta. Ei bine, ştiu că pare prea frumos ca să fie adevărat. Dar permiteţi-mi să vă explic cum vă propunem noi să lucrăm pentru a face acest lucru în cazul dumneavoastră ..."

Prin aceste cuvinte, Johnny Jones comunică faptul că înţelege de ce se simte frustrat dl. Jackson şi că el are experienţa necesară pentru a îndulci acele frustrări – nu de o manieră personală, ci sistematică – prin Sistemul de control al banilor creat de firma Walter Mitty.

Al patrulea lucru pe care-l faceţi în cadrul Prezentării pentru analiza necesităţilor este să descrieţi Sistemul de control al banilor creat de firma Walter Mitty şi motivul pentru care este el atât de eficient. Nu modul de lucru, ci impactul pe care-l va avea asupra clientului:

„D-le Jackson, Sistemul de control al banilor creat de firma Walter Mitty este conceput să realizeze trei lucruri.

Mai întâi, ne permite să identificăm care sunt problemele exacte care vă deranjează în procesul de control al banilor. Deoarece noi ştim că procesul de control al banilor trebuie adaptat special pentru fiecare client al nostru. Pentru a face acest lucru, am creat la firma Walter Mitty ceea ce numim un Chestionar pentru Managementul Banilor. Punându-vă aceste întrebări suntem deja pe drumul cel bun pentru a vă ajuta să obţineţi ceea ce vreţi. Înainte să plec astăzi, voi trece în revistă chestionarul împreună cu dumneavoastră.

O dată ce chestionarul este completat, îl înapoiem Grupului nostru pentru sisteme financiare. Acesta este un grup de specialişti în finanţe care revăd chestionarul dumneavoastră pentru a se asigura că a fost completat cu acurateţe.

Dacă nu sunt probleme, ei introduc datele în Sistemul nostru de control al banilor care a fost conceput pentru a analiza aceste informaţii şi a le compara cu spectrul larg de date pe care le-am cules de-a lungul anilor. Îndată ce am analizat informaţiile, Sistemul va crea soluţii personalizate doar pentru dumneavoastră, stabilind căi pentru a asigura tratamentul preferenţial despre care am vorbit, dar la cel mai scăzut cost posibil. Căi prin care să vă puteţi controla banii şi să-i folosiţi în avantajul dumneavoastră şi nu al altcuiva.

Aceste soluţii vor fi apoi pregătite sub forma unui Raport financiar pe care vi-l voi preda personal şi îl vom trece în revistă la timpul respectiv.

Dacă unele dintre soluţiile noastre vă vor părea valoroase, vom fi mai mult decât fericiţi să vă ajutăm să le implementaţi. Dacă nu, atunci cel puţin am început procesul de a fi mai bine informaţi, astfel încât să vă putem fi de ajutor poate altă dată.

În orice caz, Raportul financiar este al dumneavoastră – fără absolut nici un cost. Este modul nostru de a arăta că suntem serioşi în ceea ce facem şi că vom fi fericiţi să lucrăm cu dumneavoastră acum sau în viitor.

Prin urmare, haideţi să trecem în revistă împreună chestionarul , iar după ce terminăm vă voi oferi un rezumat

al unora dintre cele mai noi şi remarcabile metode care sunt aplicate în lumea controlului financiar. Iar apoi voi lua chestionarul cu informaţiile necesare pentru a pregăti Raportul financiar. Este totul în regulă?"

Al cincilea lucru pe care-l face Johnny Jones în cadrul Prezentării analizei necesităţilor constă în completarea Chestionarului pentru managementul banilor.

Al şaselea constă în a-i oferi potenţialului client informaţiile promise şi a-i arăta cât de relevante sunt acestea pentru Raportul Financiar pe care-l va pregăti pentru el. (Ar fi putut face acest lucru de la începutul întâlnirii lor, în timpul procesului de analiză a necesităţilor pe baza întrebărilor sau o poate face acum, la sfârşit.)

Al şaptelea lucru pe care-l face Johnny Jones în cursul Prezentării pentru analiza necesităţilor este să stabilească o întâlnire cu potenţialul client pentru a-i prezenta Raportul Financiar, amintindu-i că dispune de nişte soluţii valoroase pentru el – fără nici un cost! – şi că Johnny va aloca oricât timp este necesar pentru a-l ajuta pe client să înţeleagă acele soluţii, fie că decide să le folosească, fie că nu!

O dată cu finalizarea Prezentării analizei necesităţilor, Johnny Jones va fi stabilit o întâlnire care-l va duce către cel de-al treilea reper din Sistemul de Vânzări Centralizat şi anume Prezentarea soluţiilor.

PREZENTAREA SOLUŢIILOR Prezentarea soluţiilor este componenta cea mai uşoară a Procesului de Vânzare Centralizat deoarece, dacă Johnny Jones şi-a făcut treaba eficient până în acel moment, vânzarea este deja realizată.

Mulţi specialişti în vânzări cred că vânzarea înseamnă „închiderea" tranzacţiei. Nu este aşa. Vânzare înseamnă *„deschiderea"* tranzacţiei. Tocmai acest lucru îl face Prezentarea analizei necesităţilor. Deschide perspectiva potenţialului client către o înţelegere mai profundă a frustrărilor sale şi către oportunităţile disponibile pentru el prin parcurgerea chestionarului împreună cu dumneavoastră.

Acum aveţi ceva să-i oferiţi.

„Metode noi absolut remarcabile" care-i vor permite să primească „un tratament preferenţial" în arena financiară, astfel încât să-şi asigure acel fel de „control" al banilor pe care-l „merită" şi la un cost „preferenţial", cât mai scăzut.

Cu alte cuvinte, cunoscându-vă pe dumneavoastră (Johnny Jones), potenţialul client va realiza următoarele: (1) va intra în cercul câştigătorilor din lumea financiară împreună cu nişte cunoscători în domeniu; (2) va fi tratat ca o persoană importantă; (3) va folosi banii eficient; (4) va obţine controlul asupra vieţii lui.

Şi va obţine toate acestea fără să plătească un preţ prea mare pentru ele!

Ce poate cere mai mult cineva?

Prezentarea soluţiilor furnizează, pur şi simplu, suportul raţional pentru angajarea emoţională (vă amintiţi?).

În acest moment Johnny Jones împrospătează cunoştinţele potenţialului client trecând în revistă tot ce a spus şi a făcut în timpul Prezentării pentru analiza necesităţilor. Clientul uitase deja toate acele date psihografice riguroase. Dar va trebui să şi le reamintească – *doar sunt o parte din el.*

Apoi Johnny Jones revede cu răbdare până la ultimul detaliu, fiecare cuvânt, virgulă, cifră din Raportul Financiar pregătit pentru potenţialul client!

El pune întrebări pentru a se asigura că potenţialul client simte că acesta este Raportul Financiar pregătit special pentru el şi nu un raport general al firmei Walter Mitty.

Iar când Johnny Jones a terminat, când a revăzut toate componentele Raportului Financiar pregătit special numai pentru dl. Jackson, întreabă: „Care dintre opţiunile pe care vi le-am sugerat aici, d-le Jackson, credeţi că ar servi cel mai bine interesele dumneavoastră în acest moment?" Iar apoi aşteaptă răspunsul! Pentru că următoarea persoană care va vorbi este pe cale să facă o achiziţie. Dacă va vorbi Johnny Jones, el este pe cale de a pierde vânzarea.

Şi asta-i tot, cu excepţia faptului că înregistrează vânzarea dacă a avut loc!

Desigur mai sunt altele de făcut!

Ce se întâmplă dacă clientul spune asta?

Ce se întâmplă dacă clientul mă întreabă ailaltă? Şi aşa mai departe.

Dar credeţi-mă, fie că vindeţi cearşafuri sau feţe de pernă, computere sau piscine, flori sau îngrăşăminte, canari sau căţei, Procesul de Vânzare Centralizat va funcţiona.

Cum ştiu asta?

Deoarece deja funcţionează!

Dar dacă vreţi ca Procesul să lucreze *pentru dumneavoastră*, trebuie să fiţi dornic să-l parcurgeţi în acelaşi fel de fiecare dată. Folosiţi aceleaşi cuvinte de fiecare dată. Revedeţi Raportul Financiar în acelaşi mod de fiecare dată.

Şi procedând la fel absolut de fiecare dată, nu veţi mai avea o *persoană* specializată în vânzări, ci un *sistem* de vânzări.

Un Sistem de Acţiune.

O tehnologie complet previzibilă pentru a produce rezultate care înainte erau imprevizibile.

Şi veţi fi în măsură să spuneţi cât de previzibile sunt aceste rezultate cu ajutorul unui Sistem informaţional.

Sisteme informaţionale

Pentru ca un Sistem informaţional să interacţioneze cu Sistemul de acţiune din exemplul nostru, va trebui să vă furnizeze următoarele informaţii:

INFORMAŢII	*ETAPĂ*
Câte apeluri telefonice s-au făcut?	1
Câţi potenţiali clienţi au fost abordaţi?	2
Câte întâlniri au fost stabilite?	3
Câte întâlniri au fost confirmate?	4
Câte întâlniri au avut loc?	5
Câte Prezentări ale Analizei Necesităţilor au fost programate?	6
Câte Prezentări ale Analizei Necesităţilor au fost confirmate?	7
Câte Analize ale Necesităţilor au fost finalizate?	8
Câte Prezentări ale Soluţiilor au fost programate?	9
Câte Prezentări ale Soluţiilor au fost confirmate?	10
Câte Prezentări ale Soluţiilor au fost finalizate?	11
Câte soluţii au fost vândute?	12
Care a fost valoarea lor medie în dolari?	13

Informaţiile vor trebui înregistrate pe un formular, fie manual sau sub forma unei baze de date pe calculator.

Sistemul informaţional va urmări activitatea Sistemului de vânzări etapă cu etapă.

Acest sistem vă va spune o serie de lucruri uimitoare.

Vă poate spune rata de conversie între două etape din Procesul de vânzare.

Vă poate spune în ce etapă are nevoie de ajutor un specialist în vânzări şi care dintre oamenii dumneavoastră lucrează „în sistem" – adică folosesc Sistemul de vânzări ad literam – şi care ies din sistem.

Dacă aţi calculat costul unei convorbiri telefonice, puteţi calcula apoi costul finalizării următoarei etape din proces, şi a următoarei, şi tot aşa până calculaţi întregul cost al unei vânzări.

Pe scurt, Sistemul informaţional vă poate oferi toate informaţiile de care aveţi nevoie!

Lucruri pe care nu le ştiţi acum.

Informaţii pe care aveţi nevoie să le ştiţi pentru a dezvolta, controla şi schimba Sistemul de vânzări.

Informaţii de care aveţi nevoie şi în domeniul financiar, în Producţie sau pentru Dezvoltarea Produsului.

Dacă Strategia Sistemelor este liantul care coagulează Prototipul Francizei, atunci informaţia este liantul care coagulează Strategia Sistemelor.

Vă spune când şi de ce este necesar să schimbaţi.

Fără sistemul informaţional, puteţi la fel de bine să vă legaţi la ochi, să puneţi pe cineva să vă învârtă de trei ori şi să vă aşezaţi cu o săgeată în mână aşteptând un semnal din ceruri pentru a o arunca la ţintă.

Nu este un joc prea promiţător.

Dar se pare că este un joc pe care mulţi dintre patronii de mici afaceri sunt hotărâţi să-l joace.

Sisteme materiale, Sisteme de acţiune, Sisteme informaţionale.

Lucruri, acţiuni, idei, informaţii.

Materialul din care sunt făcute vieţile noastre şi materialul din care este făcută şi afacerea dumneavoastră, bineînţeles.

Observaţi cât de dificil este să le separi?

Observaţi cât de mult sunt interconectate?

Înţelegeţi ce vreau să spun prin sistemul de afaceri? Şi de ce este atât de necesar să începeţi să vă gândiţi la afacerea dumneavoastră ca la un sistem complet integrat?

Deoarece abordarea fiecărei componente a afacerii separat de tot restul ar fi o nebunie, pentru că oricare componentă le afectează pe celelalte.

Înţelegeţi acum că Obiectivul fundamental, Obiectivul strategic, Strategia organizatorică, Strategia de management, Strategia de personal, Strategia de marketing şi Strategia sistemelor sunt toate *interdependente* şi nu independente una faţă de alta.

Că succesul Programului dumneavoastră de dezvoltare a afacerilor depinde în totalitate de atenţia pe care o acordaţi acestei integrări.

Dacă înţelegeţi toate acestea, atunci cartea de faţă a meritat timpul cheltuit pentru a o scrie.

Dacă nu, scoateţi-vă legătura de la ochi pentru că nu mai este timp de ghicit.

Avem afaceri de făcut.

Nu mai este timp să aruncăm cu săgeata orbeşte.

Eram aproape de sfârşit. Sarah o ştia şi o ştiam şi eu. Tot ce mai rămăsese era să asamblăm toate piesele. S-o ajut să integreze toate elementele despre care am vorbit. S-o ajut să vadă cum se aplică toate acestea afacerii ei „Totul despre plăcinte" – un lucru într-adevăr esenţial.

– Înţeleg ce vrei să spui când vorbeşti despre Sisteme materiale, spuse ea. Firma patiseriei mele, pardoseala, pereţii, vitrinele, mesele, uniformele angajaţilor şi aşa mai departe. Cu alte cuvinte toate elementele vizuale din afacerea mea şi modul cum se potrivesc unele cu altele. De fapt, dacă totul este făcut corect, întreaga afacere trebuie să arate ca un sistem total integrat, frumos proiectat.

Înţeleg chiar ce înseamnă Sistem informaţional, continuă ea. Capacitatea mea de a extrage din operaţiunile zilnice ale patiseriilor mele (se gândea deja la cele patru patiserii, în loc de una!) informaţii despre câte plăcinte s-au vândut, ce fel de plăcinte,

în cât timp s-au vândut, câţi clienţi au vizitat fiecare patiserie şi când, câţi au cumpărat plăcinte pentru acasă şi câte plăcinte au fost consumate pe loc, câţi clienţi care au consumat plăcinte pe loc au mai cumpărat şi pentru acasă şi aşa mai departe. Şi îmi pot imagina că sunt o mulţime de alte informaţii pe care aş vrea să le ştiu, acum, când am început să mă gândesc la asta.

Ceea ce nu prea înţeleg sunt Sistemele de acţiune. Poţi să îmi mai spui câte ceva despre asta? Nu-mi pot imagina că angajaţii mei vor folosi – cum l-ai numit? – Sistemul Centralizat de Vânzări.

– Bănuiesc că ţi-l poţi imagina, dar nu îţi dai seama de acest lucru, am spus eu.

Îţi aduci aminte ce am spus mai devreme când am vorbit despre Inovare? „Bună ziua, aţi mai fost pe-aici înainte?" în contrast cu „Bună ziua, pot să vă ajut?" Ei bine, care este versiunea ta pentru aceste cuvinte?

Îţi aminteşti când am vorbit despre *jocul pe care merită să-l joci* şi procesul de angajare pe care-l folosea managerul hotelului? Dar despre scenariul pe care l-a folosit când a spus povestea despre jocul patronului său? Care este versiunea ta pentru toate acestea?

Şi îţi aminteşti când am vorbit de listele de verificări de la hotel şi cum am continuat apoi prin descrierea Sistemului de management care le definea? Care este versiunea ta în această privinţă?

De fapt, am continuat eu, orice comunicare scrisă sau verbală cu oricine vine în contact cu afacerea ta este un Sistem de acţiune. Ceea ce nu înţeleg mulţi dintre noi este puterea acestor cuvinte când sunt total integrate. Faptul că scenariul de angajare, numele afacerii, instruirea pe care o desfăşori la cursurile tale, cuvintele din broşura de prezentare pentru clienţi, reclamele şi tot ce spui trebuie să conlucreze exact cum conlucrează componentele vizuale din patiseria ta pentru a transmite un singur mesaj puternic şi eficient. Acela că eşti patiseria „Totul despre plăcinte" şi că nu există nici o altă patiserie ca a ta. Nu mai există nimeni care să poată spune aceeaşi poveste. Nu mai există nimeni care să folosească aceleaşi cuvinte exact în acelaşi fel cu tine. Şi aceste cuvinte reprezintă ideea din spatele afacerii „Totul despre plăcinte". Ideea care izvorăşte numai şi numai din mintea ta. Ideea pe care mătuşa ta a înţeles-o atât de bine şi pe care şi tu o înţelegi

atât de bine. Ideea afacerii tale care este sângele ei dătător de viaţă. Ideea este inima afacerii tale, spiritul ei.

Şi tu ştii, Sarah, cât de valoros este acest spirit. Trebuie cultivat cu grijă. Trebuie împărtăşit şi altora. Trebuie lăsat liber în lume.

La toate acestea se referă Sistemul de acţiune. Înţelegi acum? Observi cum toate acestea se potrivesc împreună într-un întreg minunat ce poate fi mânuit, dar care este mereu în schimbare?

Înţelegi acum de ce spun că rolul Tehnicianului nu este nici pe departe suficient? Că există atât de multe alte lucruri care trebuie făcute pentru ca afacerea ta să se dezvolte la întregul potenţial?

Şi este captivant!

Pe faţa lui Sarah apăru un zâmbet larg.

19

O SCRISOARE PENTRU SARAH

> Libertatea nu vine de la sine; ea trebuie câştigată. Şi nu poate fi câştigată toată o dată; ea trebuie câştigată zi de zi.
>
> *Rollo May*
> *Man's Search for Himself*

Dragă Sarah,

Se spune că nu există accidente în univers, aşa încât aş putea considera ca un lucru providenţial faptul că, exact în ziua în care îţi scriu această scrisoare, tocmai am terminat de citit, pentru a treia oară, excelenta carte *Man's Search for Himself* de Rollo May. Ce lecţii minunate conţine această carte pentru noi toţi, cei care lucrăm în afaceri şi care credem că subiectele fierbinţi ale zilelor noastre referitoare la valori esenţiale, sens, scop şi delegarea puterii constituie o gândire avansată, când de fapt, Rollo May a vorbit mult mai elocvent despre exact aceleaşi subiecte în 1953!

De aceea, câţi dintre oamenii de afaceri din ziua de astăzi îşi amintesc de cartea lui May, *Age of Anxiety*, sau de Camus, Dostoievski, Kierkegaard, Kafka, Orwell, sau de *The Hollow Man* al lui T.S. Elliot şi de cartea lui David Riesman *The Lonely Crowd*. Dar pentru ei, întrebarea pe care şi-o puneau era o problemă de viaţă şi de moarte, nu doar o problemă de succes în afaceri.

Dacă aveam o asemenea sete arzătoare de valori în 1953, când a fost publicată pentru prima dată cartea lui May, şi avem o asemenea sete arzătoare de valori şi în zilele noastre, ce ni s-a întâmplat de atunci încoace? Războiul rece? Călătoria pe lună? Războiul din Coreea? Războiul din Vietnam? Cel din Cambodgia? Revoluţia sexuală? Revoluţia feministă? Explozia drepturilor civile? Revoluţia psihologică? Manifestul Noii Ere şi sosirea noului mileniu? Aş spune că s-au petrecut al naibii de multe lucruri! Şi totuşi, după toate astea şi după patruzeci de ani, încă suntem în căutarea sensului vieţii, ceva în care să credem şi vorbim despre asta ca şi cum ar fi ceva nou!

Ce lecţii nu am reuşit să învăţam, Sarah, acum, la sfârşitul secolului al XX-lea? Poate că nu ne pasă suficient de mult. Mie mi se pare că sensul vine din faptul că îţi pasă şi nu invers. Cât ne pasă de valorile noastre. Şi astfel, când mă uit în jur, văd că nu ne pasă suficient de mult ca să fim în măsură să găsim adevăratul înţeles în lucrurile pe care le facem.

Asta nu înseamnă că nu ne pasă de nimic; evident, ne pasă. Ne pasă să câştigăm bani. Ne pasă să fim în siguranţă. Ne pasă să fim protejaţi. Ne pasă de Superbowl.

Dar cred că lucrurile de care ne pasă sunt nesemnificative dacă le plasăm pe scara pe care au folosit-o Dostoievski, Camus, Tolstoi, Kierkegaard, Kafka, Noul sau Vechiul Testament, sau Rollo May. Sarah, problema este că în zilele noastre oamenii nu sunt destul de serioşi. Ajungem chiar să vorbim despre valori – când se întâmplă să mai vorbim despre ele – ca despre nişte mărfuri, precum un pulover sau o pereche de pantofi Gucci, care pot fi achiziţionate scriind un cec. Ca şi cum a fi vorba de un seminar de instruire dintre cele care abundă despre Capacitatea de conducere, Delegarea puterii, Management, Relaţii, Calitate. Ca şi cum dacă ne-am mai instrui puţin am reuşi deodată să acumulăm mai multe valori, mai multă substanţă. Nu cred că este aşa, Sarah.

Cred că, jucându-ne jocul final la acest sfârşit de secol douăzeci şi unu, vom avea nevoie de mult mai mult decât pot ne ofere „instructorii" noştri. Cred că avem nevoie de un şoc, un şoc auto-administrat care să ne zdruncine atât de puternic, atât de cumplit, atât de nepăsător faţă de micile noastre dorinţe, încât să arunce în

aer, când ne aşteptăm mai puţin, lumea pe care am croit-o fiecare pentru noi înşine – acel mic spaţiu personal – sau s-o ardă pe loc până la temelii ca să nu mai auzim niciodată de ea.

Şi aici stă problema, Sarah, dar şi ocazia, desigur. Cum ajunge cineva în viaţa sa până în punctul în care, nu doar că este pregătit, ci şi dornic şi nerăbdător să facă un asemenea salt al credinţei – oricât de înspăimântătoare ar fi perspectiva – şi fără să aibă nici o garanţie că va servi la ceva?

Dragă Sarah, cred că am ajuns aproape de un asemenea punct în momentul când ne-am despărţit cu puţin timp în urmă, la o răscruce de drumuri, unde eu stăteam şi te priveam cum mergeai pe calea nou descoperită, gândindu-mă că ştiam încotro mergi şi ce vei descoperi acolo, dar dându-mi seama, în acelaşi timp, că de fapt nu ştiam nimic. Că acea cale pe care ai ales-o ducea atât în viitor, cât şi în trecut, la copilăria ta şi către „spiritul" pe care credeai că l-ai pierdut.

Dar ceea ce ştiu că este adevărat din propria mea experienţă de viaţă este că nu-ţi vei redescoperi cu adevărat „spiritul" în trecut, ci vei descoperi că te aşteaptă în viitor, pe calea pe care ai ales-o acum. Spiritul nu este în spatele tău, ci departe în faţa ta; el şi-a făcut deja opţiunea! Tot ce era necesar să se întâmple este ca şi tu să ţi-o faci pe a ta ca să fiţi din nou împreună. Frumoasă metafizică pentru un tip pragmatic ca mine, dar deşi nu o pot dovedi, ştiu fără nici o umbră de îndoială că este adevărată.

Ştiu asta pentru că exact acelaşi lucru mi s-a întâmplat şi mie, mereu şi mereu, când am fost deschis la minte să înţeleg. Ştiu că spiritul meu aşteaptă undeva, în faţa mea, pe una dintre miile de cărări şi că depinde de mine să aleg acea singură cărare unde aşteaptă spiritul meu şi să păşesc pe ea senin, fără ezitare pentru a-mi urmări eul, care este cel mai grozav din câte aş putea să fiu. A fi spiritual înseamnă a fi plin de spirit. Adică să nu-ţi pierzi sufletul.

Iar acolo, în spiritul nostru, se află sensul vieţii, Sarah. Acolo, în ceea ce mătuşa ta a numit „a-ţi păsa". Spiritului tău îi pasă, Sarah. În timp ce părinţii şi profesorii tăi l-au considerat subminant şi au încercat să ţi-l ia, mătuşa ta a ştiut ce tu tocmai ai descoperit. Că spiritul tău aştepta acolo tot timpul! El n-a plecat nicăieri; tu ai plecat. Iar calea pe care mergi acum este calea pe care tu şi mătuşa ta aţi mers pe când eraţi acolo, în bucătărie, şi acolo, în patul de

fetiţă în acea dimineaţă pe când respirai aerul de vară, bogat, delicat, şi acolo, între cei patru stejari mângâind cu mâna coama calului negru.

Calea ta a existat întotdeauna, Sarah. Pur şi simplu, te-ai pierdut. N-ai avut încredere în ea. Datorită necesităţii tale de a te simţi în siguranţă, ca orice fetiţă, de a simţi că părinţii nu te vor părăsi şi că profesorii te vor iubi, ai rupt legătura cu tine însăţi. Dar, din fericire, nu pentru totdeauna.

Deoarece această cale pe care te afli acum, calea întreprinzătoare, şerpuieşte prin locuri care te vor uimi uneori, sau chiar te vor şoca alteori. Să nu te îndoieşti de faptul că nimic nu va fi sigur pe această cale, dar de aceea este atât de captivantă! Este calea surprizelor. Este calea permanentei angajări. Şi pentru că îţi aduce toate aceste lucruri, este cu adevărat calea vieţii, sau, cum ar fi numit-o Rollo May, „calea libertăţii". El a spus: „Astfel, libertatea nu constă doar în a spune «da» sau «nu» în faţa unei anumite decizii; este puterea de a ne modela şi a ne crea pe noi înşine. Libertatea este capacitatea de «a deveni ceea ce suntem cu adevărat», după cum a spus Nietzsche."

Şi aşa, Sarah, deşi am vorbit mult despre afacerea ta şi despre relaţia ta cu ea, despre planificare şi sisteme, despre control şi management, despre dezvoltarea oamenilor, despre dezvoltare organizatorică şi de marketing, şi despre toate acele componente ale afacerii tale pe care nu numai că trebuie să le cunoşti, dar şi să fii atentă la evoluţia lor, aş dovedi neglijenţă dacă ţi-aş lăsa impresia că oricare dintre lucrurile acestea aduc ceva în plus dacă nu îţi aminteşti un lucru: *să ţii cortina ridicată.*

Cortina delimitează zona de confort. Iar zona de confort a fost masca pe care ţi-ai pus-o pe când erai o fetiţă pentru că te simţeai în siguranţă când spiritul tău lipsea. Zona de confort a fost cortina pe care ţi-ai pus-o în faţă şi de după care vedeai lumea. Zona de confort a fost mica ta lume tihnită în care ai trăit ştiindu-i toate locuşoarele unde te puteai ascunde pentru că era aşa de mică. Zona ta de confort te-a acaparat şi te poate acapara din nou când eşti mai puţin pregătită, deoarece ştie ce înseamnă pentru tine. Pentru că ştie cât de mult vrei să te simţi confortabil. Pentru că ştie ce preţ eşti dornică să plăteşti pentru confortul de a deţine controlul. Preţul final este viaţa ta.

Prin urmare, Sarah, dacă această nouă cărare, dacă a trăi împreună cu spiritul tău înseamnă ceva pentru tine, dacă îţi pasă cu adevărat de asta, atunci păzeşte-le ca pe propria ta viaţă. Deoarece Confortul poate pune stăpânire pe oricare dintre noi când suntem mai puţin pregătiţi. Confortul ne transformă pe toţi în nişte laşi.

Aşa că, îţi spun la revedere acum. Te rog, spune-mi cum o mai duci; cum merge afacerea. Şi nu uita, inima mea va fi alături de tine oriunde ai fi.

M. Gerber

Epilog

SĂ REÎNVIEM VISUL AMERICAN AL MICILOR AFACERI

La vremea aceasta ar trebui să ştiţi că un om conştient trăieşte acţionând, nu gândindu-se să acţioneze şi nici nu stă să se gândească la ce va crede când va termina de acţionat. Un om conştient va alege o cale cu inima şi o va urma.

Carlos Castaneda
A Separate Reality

Această carte nu este numai o simplă reţetă pentru succes; *este o chemare la arme.*

Dar această chemare la arme nu înseamnă o chemare la bătălie. Este o chemare la învăţătură.

Cum să simţim, să gândim şi să acţionăm diferit şi mai productiv, mai *uman* decât ne permit deprinderile şi înţelegerea de care dispunem în prezent. Lumea de astăzi este dificilă. Umanitatea a trăit mai multe schimbări în ultimii douăzeci de ani decât a trăit în toţi cei 2000 care i-au precedat.

Hotare care ne-au fost de folos odată – hotare geografice, politice, sociale, emoţionale – nu mai există. Regulile se schimbă permanent. Dar oamenii nu pot trăi fără hotare, fără structuri, fără reguli. Aşa încât altele noi au răsărit şi s-au răspândit pentru

a umple golul lăsat de cele care păreau să nu mai servească proaspetelor condiţii din „Noua Eră".

Din nefericire, într-o lume aflată în rapidă schimbare, există puţin timp pentru ca regulile să se sedimenteze. Imediat ce apar noi reguli, sunt şi ele înghiţite în vâltoarea nesăţioasă a schimbării, urmate mult prea repede de încă mai multe reguli şi tot mai multe.

Rezultatul tuturor acestor schimbări sunt haosul şi dezordinea, fiecare schimbare aducând cu ea o lume încă mai furtunoasă decât cea dinaintea ei, cu mai puţine tradiţii de păstrat. O lume aflată la strâmtoare, unde domneşte confuzia.

Dar necazurile nu au început acolo „în afară". Dacă aşa ar fi, ar fi cu adevărat nenorocire. Deoarece care dintre noi ştie suficient de mult pentru a controla sau chiar pentru a influenţa doar ce se întâmplă acolo, „în afară"? Este atât de dificil pentru noi să facem ceva în afacerea noastră, decât cum am putea reuşi să facem ceva pentru lume?

Nu putem. Este chiar atât de simplu. Şi orice chemare la arme care sugerează că putem este un expedient, o chemare la pierderea iluziilor şi în final, o chemare către dezastru. Pentru că expedientele noastre nu sunt soluţii. Slabele noastre încercări de a îndrepta lumea nu îi pot schimba starea globală. Dacă funcţionează totuşi, pot schimba numai circumstanţele în care ne găsim noi la un moment dat.

Nu, nu putem schimba lumea din afară. Şi din fericire, nici nu trebuie s-o facem; putem începe mult mai aproape de casă. Putem începe de aici, „din interior". De fapt, dacă vrem să avem succes, chiar asta trebuie să facem. Deoarece haosul nu este undeva „în afară" în toţi ceilalţi. Nu este undeva „în afară" în lume. Haosul este aici, în mine şi în tine.

Problema nu este în lume; problema este în tine şi în mine.

Nu lumea este în haos; noi suntem în haos.

Aparentul haos din lume este o reflectare a dezordinii noastre interioare.

Dacă lumea reflectă o lipsă de bun simţ, aceasta se întâmplă pentru că fiecare dintre noi arată aceeaşi lipsă de bun simţ. Dacă lumea pare că nu ştie încotro merge, asta se întâmplă pentru că fiecare dintre noi acţionăm în acelaşi fel. Dacă lumea este violentă

şi lacomă, nemiloasă şi inumană, şi adesea de-a dreptul stupidă, aceasta se întâmplă pentru că eu şi cu tine suntem astfel.

Deci, dacă vrem ca lumea să se schimbe, mai întâi trebuie să ne schimbăm propria viaţă!

Din păcate, nu am fost învăţaţi să gândim în acest mod. Noi suntem o societate care arată cu degetul „în afară", obişnuită să gândească în termenii „ei contra noastră". Noi vrem să îndreptăm lumea astfel încât să putem rămâne la fel. Iar pentru această societate care arată cu degetul „în afară", problema este să se aplece spre „înăuntru".

Dar acum este timpul să învăţăm cum s-o facem. Acum este timpul să schimbăm lucrurile.

Pentru că dacă nu o facem, haosul va persista.

Şi nu ne mai putem permite acest haos.

Pur şi simplu, nu mai avem timp.

Acoperirea decalajelor

Despre acest lucru este vorba în această carte. Despre acoperirea decalajelor.

Decalajele între lumea „din afară" şi lumea „dinăuntru".

Iar mica ta afacere poate deveni un pod peste aceste decalaje. Un pod între tine şi lume. Un pod care poate aduce împreună lumea „din afară" şi lumea „dinăuntru" într-o asemenea manieră încât să le facă pe ambele mai umane.

Într-o manieră care să le facă pe ambele mai productive. Într-o manieră care să facă astfel încât ambele lumi să funcţioneze.

Deoarece mica ta afacere poate deveni, la fel ca hotelul acelui patron, un „dojo", sala ta de antrenament. Joe Hyams ne spune în cartea sa *Zen in The Martial Arts (1)*, ce este un „dojo":

Un dojo este un cosmos în miniatură unde putem intra în contact cu sinele nostru – cu temerile noastre, neliniştile, reacţiile şi obiceiurile noastre. Este arena unui conflict interior unde ne confruntăm cu un oponent care de fapt, nu este un oponent, ci mai degrabă un partener dornic să ne ajute să ne înţelegem mai deplin pe noi înşine. Este un loc unde putem să învăţăm într-un timp scurt foarte multe

lucruri despre cine suntem şi cum ne comportăm în lume. Conflictele care au loc în dojo ne ajută să ne descurcăm în conflictele care au loc în lumea exterioară. Concentrarea şi disciplina totală necesare studiului artelor marţiale sunt aduse în viaţa zilnică. Activitatea în dojo ne cheamă permanent să încercăm noi lucruri, aşa încât este şi o sursă de învăţături – cum se spune în terminologia Zen, o sursă de iluminare.

Şi exact acest lucru este şi o mică afacere!

Un loc care răspunde imediat fiecărei acţiuni pe care o întreprindem. Un loc în care putem să experimentăm implementarea ideilor într-un mod care ne va schimba viaţa. Un loc unde putem începe să testăm toate părerile pe care le avem despre noi. Este un loc unde întrebările sunt cel puţin la fel de importante ca răspunsurile, dacă nu chiar şi mai importante. Un loc unde generalizările trebuie să lase loc particularităţilor. Este un loc care ne solicită atenţia, unde trebuie urmate regulile şi păstrată ordinea. Un loc care nu este ideal, dar unde idealismul trebuie să fie prezent pentru a servi practica. Este un loc unde lumea este redusă la o dimensiune cu care se poate lucra, o dimensiune suficient de mică pentru a fi flexibilă şi destul de mare pentru a putea testa tot ce avem nevoie să testăm. O adevărată sală de antrenament.

O lume proprie.

O lume proprie

Şi în fond, „visul american al micii afaceri" este cel care a servit drept catalizator pentru atât de multe eforturi întreprinzătoare şi pentru unele mai puţin întreprinzătoare.

Să ne creăm o lume proprie.

Ce este Revoluţia antreprenorială despre care oamenii vorbesc în zilele noastre când milioane dintre noi intră în afaceri pe cont propriu?

Nu este nimic mai mult decât o încercare de a ne refugia din haosul lumii moderne într-o lume a noastră proprie.

Este o dorinţă arzătoare de ordine, formă şi control. Şi încă pentru ceva. Ceva mai personal. Ceva mai puţin distinct, dar mult

mai conectat intim cu cine suntem noi ca fiinţe umane. Este o dorinţă arzătoare pentru o relaţie cu eul nostru şi cu lumea de o manieră imposibil de trăit atunci când ai o slujbă.

Din nefericire, aşa cum am constatat deja, „visul" acesta se realizează rar; majoritatea micilor afaceri dau faliment. Iar motivul este evident. *Aducem haosul cu noi în afacere.*

Nu reuşim să ne schimbăm pe noi înşine. Încercăm să schimbăm lumea din afară pornind o mică afacere – dar noi rămânem aceiaşi!

Iar mica afacere care a fost pornită pentru a ne oferi o nouă lume devine în schimb cea mai proastă slujbă din lume!

Lecţia pe care trebuie s-o învăţăm din toate acestea este simplă: *Nu putem să ne schimbăm viaţa începând „din afară".* Tot ce poate ieşi din asta este mai mult haos!

Putem să ne schimbăm viaţa şi să creăm o lume proprie numai dacă înţelegem mai întâi cum este construită o asemenea lume, cum funcţionează ea şi care sunt regulile jocului. Şi asta înseamnă că trebuie să studiem lumea şi cum ne plasăm noi în ea. Iar pentru aceasta avem nevoie de o lume cu dimensiuni suficient de mici şi de o complexitate suficient de redusă pentru a o putea studia.

O mică afacere este tocmai o astfel de lume.

Iar Programul de dezvoltare a afacerilor poate fi instrumentul pentru a o studia mai eficient.

Şi Prototipul francizei poate furniza studiului nostru disciplina de care are nevoie pentru a avea succes.

Inovarea, Cuantificarea şi Standardizarea au devenit mijloacele practice care ne ajută pe noi şi pe oponentul nostru – oricine ar fi acesta – să ne descoperim limitele, slăbiciunile şi punctele tari. Ne ajută să descoperim ce anume funcţionează în lumea reală în loc să luăm de bun ceea ce imaginaţia noastră ar dori să funcţioneze. Deoarece într-un concurs de arte marţiale nu este loc pentru imaginaţie. Asta ne poate ucide acolo!

Inovarea, Cuantificarea şi Standardizarea furnizează sistemul de credinţe ale afacerii noastre, fundamentul filozofic al interacţiunii noastre cu lumea. Ele devin un izvor de învăţături, de creaţie, de expansiune dincolo de limitele auto-impuse.

Iar prin Inovare, Cuantificare şi Standardizare, afacerea noastră poate deveni ceva mai mult decât un simplu loc unde să te duci

la muncă. Poate deveni un loc care să satisfacă mai multe dintre necesităţile noastre şi nu doar cele ale Tehnicianului. Este un loc care prin dezvoltarea afacerii serveşte eului nostru complet: inovatorului, tehnicianului, întreprinzătorului, managerului, care se află în fiecare dintre noi.

Mica dumneavoastră afacere, ca şi a mea, ne poate îmbunătăţi viaţa.

O idee de acţiune

Dar oare funcţionează cu adevărat?

Va funcţiona modelul Prototipului francizei şi pentru dumneavoastră?

Există un vechi proverb chinez care spune:

Dacă auzi ceva, vei uita,
Dacă vezi ceva îţi vei aminti,
Dar vei înţelege numai când vei face ceva.

Pe scurt răspunsul meu este un răsunător „Da!". Prototipul francizei va funcţiona. De câte ori este aplicat. Şi va lucra pentru dumneavoastră. Funcţionează pentru că solicită angajamentul total al oamenilor angrenaţi în afacere. Nu se poate lucra fără tragere de inimă. Nu se poate lucra iraţional. Se poate lucra numai inteligent, echitabil, voit, sistematic şi cu compasiune.

Procesul însuşi de dezvoltare a afacerilor produce schimbări imediate în oamenii care se angajează în el.

Şi aceasta este cheia succesului.

Cei care se angajează în acest proces trebuie să-şi păstreze în minte ţinta pentru a continua pe drumul ales. Iar în acest proces de rememorare, ţinta se leagă de ceva real – afacerea lor. Un loc unde ţintele pot fi testate într-un mod concret, practic. Afacerea devine un simbol pentru viaţa pe care doresc s-o trăiască, o manifestare vizibilă a ceea ce sunt şi a credinţelor lor. O dovadă vie, activă, în evoluţie, a voinţei unui om.

Dar vă cer să nu vă mai gândiţi la toate acestea. Este timpul să acţionaţi.

Pentru că, până nu veţi acţiona, nu veţi înţelege.

Iar când o veţi face, nu mai rămâne nimic la care să vă gândiţi – sunteţi deja departe pe drumul ales.

Până atunci, nu-i decât o altă idee bună, un alt gând creativ.

Este timpul să-l transformaţi într-o inovaţie.

Este timpul să reînviaţi visul american al Micii Afaceri.

A dispărut de prea mult timp.

Note

[1] Joe Hyams, *Zen in the Martial Arts* (Los Angeles: J.P. Tarcher, Inc., 1979) pag. 12

Postfaţă

A FACE PRIMUL PAS

Prin urmare, ce veţi face acum?

Acum, când focul arde, acum când vreţi să vă apucaţi de treabă, acum când vreţi să vă transformaţi afacerea într-o mică „maşină de făcut bani", într-o afacere la cheie.

Ei bine, la fel ca Sarah şi ca alte mii de proprietari similari ai unor mici afaceri, trebuie să faceţi primul pas.

Mai întâi, trebuie să faceţi un pas înapoi şi să vă priviţi afacerea din noua dumneavoastră perspectivă creată de lucrarea *Mitul întreprinzătorului*.

Pentru a vă transforma visul în realitate, este necesar să analizaţi situaţia existentă a afacerii, să hotărâţi cum trebuie să arate ea când veţi obţine, în final, tot ce aţi vrut şi apoi să stabiliţi decalajul dintre situaţia în care sunteţi şi situaţia în care vreţi să ajungeţi.

Nu uitaţi:

Când auziţi despre ceva, uitaţi.
Când vedeţi ceva, vă amintiţi.
Dar înţelegeţi numai atunci când faceţi ceva.

Să ne apucăm de treabă.

Michael E. Gerber
Petaluma, California
Martie 1995